

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

PAMELA ESTEFANÍA ALBÁN LÓPEZ

DIRECTOR: MAGISTER CHRISTIAN ALFONSO FAJARDO SEMPÉRTEGUI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO

QUITO, DICIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Dra. Fanny Ríos

Dr. José Torres

DEDICATORIA

A mis padres, quienes han sido los dos pilares de mi existencia y me han enseñado a no rendirme ante las adversidades.

A mi hermana, quien ha sido mi mejor amiga y un ejemplo a seguir.

A mi compañero de vida por darme ánimo y amor a cada segundo.

A mi Dios, por regalarme un triunfo más y nunca abandonarme.

Pamela

AGRADECIMIENTO

En primera instancia a Dios por ser el piloto de mi auto en esta carrera, cuidarme y no permitir que desfallezca.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a su personal docente por todas las enseñanzas impartidas que serán la base para mi desarrollo profesional.

A mi director el Mgtr. Christian Fajardo por su ayuda, sin la cual me hubiera sido imposible desarrollar esta disertación.

Pamela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO INSTITUCIONAL	2
1.1. Descripción de la Compañía	2
1.1.1. Historia de la empresa.....	2
1.2. Situación actual de la Empresa	3
1.2.1. Nombre o razón social.	3
1.2.2. Ubicación	3
1.2.3. Misión	4
1.2.4. Visión.....	4
1.2.5. Objetivos estratégicos	4
1.2.6. Principios y valores institucionales.....	5
1.2.7. Instituciones miembros	6
1.2.8. Productos y servicios	7
1.2.9. Miembros de directorio.....	12
1.2.10. Alianzas estratégicas.....	12
1.2.11. Proyectos manejados.....	15
1.2.12. Gestión del Talento Humano en la RFD.....	15
1.3. Organigrama de la empresa.....	17
2. MARCO TEORICO.....	18
2.1. Administración del Talento Humano	18
2.2. Gestión del Talento Humano	18
2.2.1. Importancia de la gestión del talento humano.	19
2.3. Gestión por competencias	19
2.3.1. Tipos de competencias.....	20
2.3.1.1. Competencias blandas.	20
2.3.1.2. Competencias duras.....	20
2.3.2. Importancia de la gestión por competencias.....	20
2.3.3. Características de la gestión por competencias.....	21
2.3.4. Perfil de puesto por competencias	22
2.3.5. 20 pasos para un proceso de selección.....	22
2.3.6. Diccionario de competencias.	24
2.3.7. La entrevista por competencias.....	24
2.3.7.1. Evaluaciones psicológicas.....	25

2.3.7.2.	Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento	26
2.4.	Procesos de Talento Humano	26
2.4.1.	Selección y contratación.	26
2.4.1.1.	Selección interna.	26
2.4.1.2.	Selección externa.	27
2.4.2.	Inducción.	27
2.4.3.	Capacitación.....	27
2.4.4.	Desvinculación.....	27
2.4.5.	Evaluación de desempeño.....	28
2.4.5.1.	Indicadores estratégicos.....	28
2.4.5.2.	Indicadores de gestión.	28
2.4.6.	Gestión de nómina.	28
2.4.7.	Capacitación cruzada o entrenamiento de back ups.	29
3.	IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN CIVIL RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO	30
3.1.	Diseño de diccionario de competencias para la RFD.....	30
3.1.1.	Grupo Efectividad Personal	30
3.1.1.1.	Capacidad de Adaptación	30
3.1.1.2.	Seguridad Profesional.....	31
3.1.1.3.	Coherencia – Integridad.	31
3.1.1.4.	Autocontrol.....	32
3.1.2.	Grupo Pensamiento.....	33
3.1.2.1.	Capacidad de Análisis	33
3.1.2.2.	Capacidad Conceptual	33
3.1.2.3.	Búsqueda de Información.....	34
3.1.3.	Grupo Logro	35
3.1.3.1.	Enfoque al Logro	35
3.1.3.2.	Organización y Calidad	36
3.1.3.3.	Iniciativa	37
3.1.4.	Grupo Influencia	37
3.1.4.1.	Empatía.....	37
3.1.4.2.	Comprensión de la Empresa	38
3.1.4.3.	Enfoque al Servicio	39
3.1.4.4.	Impacto e Influencia	39

3.1.4.5.	Desarrollo de Interrelaciones.....	40
3.1.5.	Grupo Gestión del Equipo.	41
3.1.5.1.	Desarrollo de Personas	41
3.1.5.2.	Dirección de Personas	42
3.1.5.3.	Liderazgo	42
3.1.5.4.	Trabajo en Equipo	43
3.2.	Levantamiento de perfiles por competencias para cada cargo de la empresa..	45
3.2.1.	Departamento de Fortalecimiento Institucional.....	45
3.2.1.1.	Jefe de Operaciones – Fortalecimiento Institucional.....	45
3.2.1.2.	Experto de Operaciones – Fortalecimiento Institucional	48
3.2.1.3.	Especialista de Operaciones - Fortalecimiento Institucional.....	51
3.2.2.	Departamento Comercial	53
3.2.2.1.	Jefe Comercial	53
3.2.2.2.	Especialista Comercial	56
3.2.3.	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's 59	
3.2.3.1.	Experto de TIC's	59
3.2.3.2.	Especialista de TIC's.....	62
3.2.4.	Departamento de Estadísticas y Estudios	64
3.2.4.1.	Jefe de Operaciones – Estadísticas y Estudios	64
3.2.4.2.	Experto de Operaciones – Estadísticas y Estudios	67
3.2.4.3.	Especialista de Operaciones - Estadísticas y Estudios	69
3.2.5.	Departamento Administrativo Financiero	71
3.2.5.1.	Coordinador Financiero.....	71
3.2.5.2.	Coordinador Administrativo y de Talento Humano.....	74
3.2.5.3.	Asistente Administrativa Financiera	77
3.2.5.4.	Asistente de Servicios Generales.....	79
3.2.6.	Departamento de Dirección Ejecutiva	81
3.2.6.1.	Director Ejecutivo	81
3.2.6.2.	Asistente Ejecutiva	84
3.3.	Adiestramiento de Back ups.....	86
3.4.	Evaluación de Desempeño	87
3.4.1.	Evaluación Cualitativa.	88
3.4.2.	Evaluación Cuantitativa	88
4.	CAMBIOS RECOMENDADOS EN BASE A LEVANTAMIENTO DE PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	90

4.1.	Falencias detectadas durante el levantamiento de información	90
4.1.1.	Organigrama	90
4.1.2.	Procesos	90
4.1.2.1.	Selección y contratación	90
4.1.2.2.	Gestión de nómina.	91
4.1.2.3.	Evaluación de desempeño	91
4.1.2.4.	Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups	91
4.1.2.5.	Desvinculación del personal	92
4.1.2.6.	Capacitación del personal	92
4.1.2.7.	Enfoque por competencias	92
4.2.	Implementaciones y cambios sugeridos	93
4.2.1.	Organigrama.	93
4.2.1.1.	Creaciones y cambios de cargos en organigrama propuesto RFD	94
4.2.1.2.	Levantamiento de Perfiles de nuevos cargos	95
4.2.2.	Levantamiento de Procesos de Talento Humano.	104
4.2.2.1.	Selección y contratación	104
4.2.2.2.	Gestión de Nómina	105
4.2.2.3.	Evaluación de Desempeño	107
4.2.2.4.	Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups	108
4.2.2.5.	Desvinculación del Personal	110
4.2.2.6.	Capacitación del personal	112
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1.	Conclusiones	114
5.2.	Recomendaciones	115
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	116
	ANEXOS	118
	Anexo A. Formato Requisición de personal	119
	Anexo B. Formato Entrevista de Candidatos	120
	Anexo C. Formato Validación de Referencias	121
	Anexo D. Formato Evaluación Período de prueba	122
	Anexo E. Formato Entrevista de Salida del Funcionario	123
	Anexo F. Formato levantamiento de Necesidades de Capacitación.	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones miembros.	6
Tabla 2. Miembros de directorio.	12
Tabla 3. Niveles de la Competencia Capacidad de Adaptación.	30
Tabla 4. Niveles de la Competencia Seguridad Profesional.	31
Tabla 5. Niveles de la Competencia Coherencia – Integridad.	32
Tabla 6. Niveles de la Competencia Autocontrol.	32
Tabla 7. Niveles de la Competencia Capacidad de Análisis.	33
Tabla 8. Niveles de la Competencia Capacidad Conceptual.	34
Tabla 9. Niveles de la Competencia Búsqueda de Información.	35
Tabla 10. Niveles de la Competencia Enfoque al Logro.	36
Tabla 11. Niveles de la Competencia Organización y Calidad.	36
Tabla 12. Niveles de la Competencia Iniciativa.	37
Tabla 13. Niveles de la Competencia Empatía.	38
Tabla 14. Niveles de la Competencia Comprensión de la Empresa.	38
Tabla 15. Niveles de la Competencia Enfoque al Servicio.	39
Tabla 16. Niveles de la Competencia Impacto e Influencia.	40
Tabla 17. Niveles de la Competencia Desarrollo de Interrelaciones.	40
Tabla 18. Niveles de la Competencia Desarrollo de Personas.	41
Tabla 19. Niveles de la Competencia Dirección de Personas.	42
Tabla 20. Niveles de la Competencia Liderazgo.	43
Tabla 21. Niveles de la Competencia Trabajo en Equipo.	44
Tabla 22. Plan de adiestramiento de Back Ups.	86
Tabla 23. Calendario adiestramiento de Back Ups.	87
Tabla 24. Evaluación Cualitativa.	88
Tabla 25. Evaluación Cuantitativa.	88
Tabla 26. Evaluación periódica de desempeño.	89
Tabla 27. Perfil Jefe de Operaciones.	95
Tabla 28. Perfil Coordinador Fortalecimiento Institucional.	98
Tabla 29. Perfil Coordinador Estadísticas y Estudios.	100
Tabla 30. Perfil Experto en Comunicación e Imagen Corporativa.	102
Tabla 31. Proceso Selección y Contratación.	104
Tabla 32. Proceso Gestión de Nómina.	106
Tabla 33. Proceso Evaluación de desempeño.	107
Tabla 34. Proceso Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups.	109
Tabla 35. Proceso Desvinculación del personal.	111
Tabla 36. Proceso Capacitación del personal.	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principios y valores institucionales.	5
Gráfico 2. Proyectos Manejados por la RFD.	15
Gráfico 3. Organigrama RFD.	17
Gráfico 4. Organigrama Propuesto RFD	93

RESUMEN EJECUTIVO

Elbert Hubbard, escritor, editor, artista y filósofo estadounidense, mejor conocido por ser el autor de *Un mensaje a García* dijo que una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario. Tomando como base este pensamiento y en búsqueda de una solución a una necesidad detectada, la presente investigación tendrá como entregable un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, hecho a medida para la Corporación Civil Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD, enfatizando en los procesos de selección, inducción, capacitación, desvinculación, sustitución, evaluación de desempeño y gestión de nómina.

Hoy por hoy, las organizaciones han descubierto la importancia de contar con un capital humano capacitado y de la mejor calidad, por lo cual, a través de un Modelo de Talento Humano bajo una gestión por competencias se diseñan perfiles claros, procesos definidos, entrenamiento de sustitutos y una evaluación de desempeño objetiva.

La RFD es una corporación que, con 17 años de existencia en el mercado, en la actualidad cuenta con 17 colaboradores y cuya actividad radica en brindar asistencia técnica y especializada a sus stakeholders. Se ha detectado que su necesidad es contar con un conjunto de procesos internos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores.

Por tal motivo, la razón de ser de este trabajo es implementar procesos que sirvan a la organización, recalcando la importancia de su talento humano y contribuyendo así en la consecución de sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

La Corporación Civil Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD, es una institución cuya actividad principal es brindar asesoría relacionada a las microfinanzas, dirigiéndose a Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos especializados en el ámbito microfinanciero, Organizaciones no Gubernamentales y público en general que esté interesado en acceder a estos servicios.

Si bien la RFD ha venido funcionando durante 17 años, un gran problema que ha estado latente en el transcurso de este tiempo, ha sido el no contar con procesos definidos y mucho menos con un modelo de gestión de talento humano en el cual se incluyan importantes subsistemas como son selección, inducción, capacitación, desvinculación, sustitución, evaluación de desempeño y gestión de nómina.

La presente investigación tiene como propósito implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, que sirva para la empresa al momento de ejercer y evaluar el resultado de sus procesos internos de talento humano. La finalidad es poder hacer una selección y contratación metodológica que responda a las necesidades del cargo vacante, una inducción enriquecedora y completa para el personal que ingrese a la institución, una desvinculación clara y sin errores que no permita inconvenientes con un colaborador que salga de la empresa, una gestión de nómina ordenada y a tiempo; así como una justa y objetiva evaluación de desempeño.

Para la elaboración del Modelo de Talento Humano de la empresa nos basaremos en una gestión por competencias.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Descripción de la Compañía

1.1.1. Historia de la empresa. En sus inicios la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), cuyo nombre fue Red Financiera Rural (RFR), era una organización que agrupaba instituciones de microfinanzas. El trabajo de la RFD se enfocaba en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandirlos hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza. (Vaca, RFD, 2016)

Institución establecida en Ecuador desde el 3 de junio de 2000 como una Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro. Desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de instituciones de microfinanzas. (Vaca, RFD, 2016)

Las instituciones miembros de la RFD incrementan año tras año al igual que los clientes atendidos y su cobertura a nivel nacional, siendo una verdadera opción para el financiamiento y apoyo a las iniciativas microempresariales. A la fecha la RFD cuenta con 48 instituciones miembro. (Vaca, RFD, 2016)

La RFD busca contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos al facilitar acceso a servicios financieros a sectores vulnerables, a través de: Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y por la Superintendencia de Bancos, ONG Especializadas en Microfinanzas y de Asistencia Técnica, Bancos Especializados, Redes Locales. (Vaca, RFD, 2016)

Mediante notificación del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), órgano al que se encuentra supeditado la RFD, objetó la razón social “Corporación Civil Red Financiera Rural”, dado que el Código Monetario y Financiero prohíbe el uso de denominaciones que puedan hacer alusión a que una institución esté realizando actividades financieras. (Guerra, Informe Anual RFD 2016, 2016)

En base a este particular la Red Financiera Rural, convocó, conforme a lo estipulado en el artículo 14 de su Estatuto, a la Asamblea General Extraordinaria el martes 02 de febrero de 2016, con la finalidad de poner en consideración las opciones viables para la nueva razón social. Mediante votación se definió como nueva razón social "Red de Instituciones Financieras de Desarrollo". (Guerra, Informe Anual RFD 2016, 2016)

Al iniciar el año 2017 con elecciones presidenciales, y vivir un entorno que con lleva a cambios sociales, económicos, políticos, geográficos entre otros, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo ha emprendido nuevas metas direccionadas a la Inclusión Financiera logrando garantizar esquemas de protección al consumidor y que promuevan la educación financiera para mejorar las capacidades de todos los segmentos de la población. (Guerra, Informe Anual RFD 2016, 2016)

1.2. Situación actual de la Empresa

1.2.1. Nombre o razón social. La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo goza de dos nomenclaturas legales y conocidas al público: razón social y nombre comercial.

- ✓ **Razón social:** CORPORACIÓN CIVIL RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO – RFD
- ✓ **Nombre comercial:** RFD

1.2.2. Ubicación. La Corporación Civil Red de Instituciones Financieras de Desarrollo está localizada en el Pasaje El Jardín E 10-06 y Av. 6 de diciembre en el Edificio Century Plaza I, piso 8, oficina 24; en la ciudad de Quito, Ecuador.

1.2.3. *Misión.* Somos la Red de Instituciones de Desarrollo, que representa los intereses de sus miembros y provee productos y servicios para incrementar la inclusión financiera en el Ecuador. (Vaca, RFD, 2017)

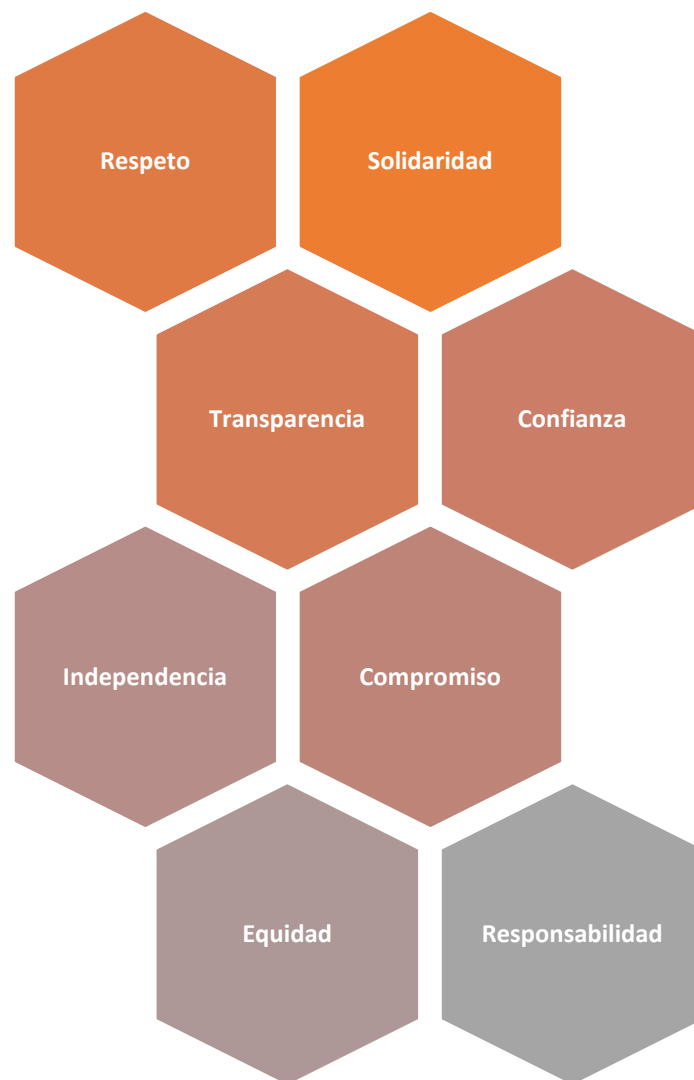
1.2.4. *Visión.* Ser la organización líder y referente a nivel nacional e internacional por contribuir de manera relevante a la inclusión financiera. (Vaca, RFD, 2017)

1.2.5. *Objetivos estratégicos.* En la RFD se establecen 12 objetivos estratégicos en base a: planificación estratégica, direccionamiento estratégico, grupo objetivo, misión, visión, principios y valores vigentes de 2017 a 2020. Según el economista Vaca, director ejecutivo de la institución y coautor de los objetivos, estos son los que se detallan a continuación:

- Liderar en el país el desarrollo de acciones eficaces para una mayor Inclusión Financiera.
- Ser una organización referente y representativa.
- Ser una organización sostenible.
- Incidir positivamente en los miembros y en el entorno favorable para la Inclusión Financiera.
- Proveer productos y servicios para fortalecer a sus miembros.
- Lograr incidencia efectiva e incrementar la representatividad.
- Investigación y gestión de la información, para utilización de sus miembros.
- Creación, innovación y mejoramiento continuo de productos y servicios demandados por sus miembros.
- Transferencia del conocimiento en beneficio de los miembros y de la RFD.
- Gestión de talento humano orientada al logro de los objetivos estratégicos.
- Utilización de Asistencia Técnica especializada en las áreas explícitamente requeridas.
- Contar con la Tecnología de Información y Comunicación en apoyo a los procesos y a los objetivos estratégicos.

1.2.6. Principios y valores institucionales.

Gráfico 1. Principios y valores institucionales.



Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

1.2.7. Instituciones miembros.

Tabla 1. Instituciones miembros.

INSTITUCIONES MIEMBROS RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO - RFD		
N.	INSTITUCIÓN	RUC
1	BANCO COOPNACIONAL S.A.	0990459444001
2	BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS S.A	0990247536001
3	BANCO D-MIRO S.A.	0992701374001
4	BANCA PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA FINCA S.A.	0990077185001
5	BANCO SOLIDARIO S.A.	1791109384001
6	CAJA CENTRAL FINANCOOP	1791708040001
7	COOPERATIVE FOR ASSISTANCE AND RELIEF EVERYWHERE, INC CARE	1790176657001
8	FUNDACIÓN CASA CAMPESINA CAYAMBE	1791280350001
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA	1090033456001
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.	1891710328001
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA.	1390007791001
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.	1690012606001
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA ZAMORA CHINCHIPE	1990007027001
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FENANDO DAQUILEMA	0691706710001
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.	0290001269001
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA.	1891726798001
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.	0190155722001
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA.	1891710255001
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA BENEFICA LTDA	1390143156001
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA	0690075113001
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUZ DEL VALLE	1791847644001
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA.	1791379470001
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	1890141877001
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA HUANCAYILCA	0992280700001
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA	1890001323001
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.	0490001883001
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA.	1190015110001
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE VICENTE PONCE RUBIO	0491508973001
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA.	1790866084001
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.	0690045389001
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ANTONIO LTDA	1090046892001
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA	0290003288001
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.	0490002669001
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE LTDA.	0591711164001
35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE	0691702324001
36	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA	1790093204001
37	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	1790567699001
38	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA.	1790451801001
39	CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.	1791431898001
40	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO	1790164241001
41	FUNDACIÓN ACCION SOCIAL CARITAS FASCA	1791725271001
42	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR	1791789806001
43	FUNDACIÓN DE APOYO COMUNITARIO Y SOCIAL DEL ECUADOR FACES	1190076438001
44	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUJERES UNIDAS CACMU	1091708112001
45	FREEDOM FROM HUNGER	1792489067001
46	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONOMICAS Y TECNOLOGICAS INSOTEC	1790456064001
47	BANCO VISIONFUND ECUADOR S.A.	1091748041001
48	UNION CATOLICA DE APOYO AL DESARROLLO COMUNITARIO	1791966376001

1.2.8. *Productos y servicios.* La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo posee 17 años de experiencia en el desarrollo de herramientas técnicas que buscan mejorar el desempeño de las entidades financieras, especializadas en microfinanzas, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable en el Ecuador.

Según el portafolio de servicios proporcionado por la institución tenemos lo siguiente:

✓ **Asistencias Técnicas Especializadas:**

- Asesoría Normativa.- Es el proceso de asesoría que brinda la RFD para el cumplimiento normativo de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su reglamento; y disposiciones del Organismo de Control.
- Metodología de crédito agropecuario.- La RFD considerando que en varias zonas rurales no cuentan con un producto especializado para realizar un análisis del crédito agropecuario, ha desarrollado e implementado este producto acompañado de una herramienta de análisis de flujo misma que permite parametrizar la toma de decisiones crediticias de una economía familiar rural.
- Evaluación de la implementación del proceso de gestión integral de riesgos.- Este proceso permite realizar una evaluación de la implementación de gestión de riesgos en su organización, y a la vez identificar los avances de la entidad en la implementación del modelo de gestión de riesgo, evaluando las debilidades y fortalezas y el avance en procesos o actividades relacionadas a la gestión de riesgos, y finalmente estableciendo las acciones para fortalecer a la institución.
- Educación financiera.- El diseño e implementación de un programa de educación financiera institucional acorde a la normativa vigente referente a protección del usuario permite a la institución preparar y capacitar a sus clientes o socios en el manejo de sus finanzas y adecuada administración de sus recursos financieros.

- Protección al cliente Smart Campaign.- Herramienta que permite aplicar las buenas prácticas de protección al cliente, promoviendo la transparencia y trato justo al cliente interno y externo.
- Elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto.- En el marco de los procesos de planificación institucional, apoyamos con la construcción y desarrollo del Plan Estratégico que establezca los lineamientos del futuro organizacional y que a su vez este documento constituya una guía en la gestión financiera, operativa y social de la institución. De acuerdo a la normativa vigente y en complemento al Plan Estratégico apoyamos con la elaboración del Plan Operativo Anual y Presupuesto institucional.
- Reingeniería del área de crédito enfocada al crecimiento de cartera.- Esta asesoría apunta a formular una propuesta de fortalecimiento comercial del área de Crédito para el personal y los procesos aplicados actualmente, a partir de un análisis del proceso de colocación de crédito, políticas, instrumentos y formatos; a través de la evaluación del personal del área en términos de sus capacidades comerciales, resultados alcanzados y predisposición de cambio; que permita preparar una propuesta de mejoramiento y optimización.
- Buenas prácticas de gobernanza corporativa/cooperativa.- Parte de un diagnóstico institucional y del establecimiento y acompañamiento de un Plan de Mejora de Gobernanza orientado a los estándares identificados dentro del plan de mejora o potenciamiento (Derechos de propiedad; Órgano de Dirección; Gestión; Cumplimiento y Gestión de riesgos; Ética y conflicto de interés; Transparencia e información), donde finalmente se realiza una aplicación de la evaluación ex post, para determinar la mejora en los estándares, mismo que permita la institucionalización de la Gobernanza efectiva.
- Estrategias de reducción de costos.- Este proceso de trabajo apunta al desarrollo de estrategias orientadas a la reducción de costos aplicables a una entidad financiera, en base al análisis del comportamiento de la rentabilidad institucional, identificando los elementos del costo y realizar el cálculo de la estructura de estos, para a su vez proponer las estrategias de reducción de los costos financieros, de provisión, operativos, y otros, que puedan ser aplicados en el corto y mediano plazo.

- Auditoría social – SPI.- SPI (Social Performance Indicator) Es una auditoría social que permite evaluar el cumplimiento de los estándares universales de gestión social, siendo un insumo para determinar la sostenibilidad social y financiera de una institución.
- Estudio de pobreza – PPI.- El Estudio de Pobreza PPI (Progress out of Poverty), es una herramienta probabilística que posibilita a las instituciones identificar el nivel de pobreza que atienden, con el objetivo de alcanzar a los clientes vulnerables de acuerdo a su misión social.

✓ **Capacitación Especializada:**

El Centro de Aprendizaje de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo CAMRED, se encuentra enfocado al mejoramiento de competencias laborales del talento humano de instituciones financieras, brindando servicios de fortalecimiento con calidad a través de la práctica de metodologías interactivas y participativas.

Cuenta con profesionales de las mejores instituciones de microfinanzas a nivel nacional e internacional con una gran experiencia en el área docente y con conocimientos en tecnología de punta.

Ofrecen los siguientes temas de capacitación bajo las modalidades presencial y virtual:

- Programa de Formación Internacional: Gestión de IMF – Cómo mejorar el desempeño institucional (con aval de la OIT – Organización Internacional del Trabajo)
- Formación para Directivos de Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Metodología y tecnología de microcrédito
- Educación financiera (Programa que incluye diseño del material para formación)
- Gestión integral de riesgos: crédito, liquidez, mercado, operativo, legal.
- Conciliación tributaria y cierre del ejercicio fiscal.
- Actualización y planeación tributaria.
- Gestión y cumplimiento de metas.
- Economía popular y solidaria.

- Contabilidad financiera.
- Gestión de tesorería
- Planificación financiera y presupuestación
- Formación para Oficiales de Microcrédito
- Sistema de información gerencial
- Gestión efectiva de cobranzas y recuperación de cartera de crédito
- Determinación de costos de productos y servicios financieros
- Negociación, servicio al cliente, Trabajo en Equipo
- Relaciones humanas
- Marketing y Ventas
- Formador de formadores
- Prevención de lavado de activos
- Entre otros temas de actualidad

✓ **Diseño e implementación de microseguros de vida, desgravamen y salud familiar:**

Equivida S.A Compañía de Seguros de Vida ha establecido una alianza estratégica con la RFD, para desarrollar un programa de seguros en apoyo a las Instituciones Financieras en su afán de brindar protección a sus clientes, permitiendo que las familias y microempresas transfieran sus riesgos a una compañía aseguradora, a un costo bajo.

✓ **Monitoreo Financiero y Social:**

Es un gestor de análisis financiero y social que dinamiza la transparencia del sector de las Microfinanzas a nivel nacional e internacional, a través de informes personalizados, basados en las buenas prácticas de prudencia, viabilizando la sostenibilidad financiera y social con periodicidad trimestral y anual.

✓ **Incidencia y representatividad:**

Una de las acciones básicas de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, es la Representatividad e Incidencia, que busca representar los intereses de los miembros de la RFD en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas. (Vaca, RFD, 2015)

En este sentido la labor de incidencia política es apoyar el desarrollo equilibrado y sostenido del sector de las microfinanzas, de tal modo que los productos y servicios brindados por las Instituciones miembros de la RFD sean accesibles y brinden las mejores condiciones, para toda la población. (Vaca, RFD, 2015)

La RFD mantiene contacto permanente con varias instituciones nacionales e internacionales con quienes se realizan o coordinan actividades estratégicas que apoyen al cumplimiento de su misión y objetivos para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas de sectores vulnerables. (Vaca, RFD, 2015)

✓ **PROAAR:**

Trata de 2 componentes principales: la generación de un fondo de Crédito de Segundo piso para Instituciones de Microfinanzas que financien a su vez a Asociaciones organizadas de productores Rurales; y la Cooperación Técnica para fortalecer a estas Asociaciones. (Vaca, RFD, 2015)

✓ **Asesoría legal y tributaria:**

Es el proceso de asesoría que brinda la RFD, a través de convenios con firmas de consultoras legales y tributarias aliadas que otorgan acompañamiento de índole legal, tributaria, financiero y contable; con el fin de proveer de los lineamientos base a las instituciones miembro.

1.2.9. Miembros de directorio.

Tabla 2. Miembros de directorio.

DIRECTORIO RFD		
DIRECTOR EJECUTIVO	RFD	ECON. JAVIER VACA
PRESIDENTE DIRECTORIO	RFD	ECON. FAUSTO JORDAN
COLECTIVO BANCOS		
VOCAL PRINCIPAL	BANCO SOLIDARIO	ING. FIDEL DURAN
VOCAL SUPLENTE	BANCO D-MIRO	ING. LENIN LOYOLA VINCES
COLECTIVO COOPERATIVAS		
VOCAL PRINCIPAL	COAC. MAQUITA CUSHUNCHIC	ECON. VERONICA ALBARRACIN
VOCAL SUPLENTE	COAC. 29 DE OCTUBRE	ECON. EDWIN EGUEZ
COLECTIVO ONG CON CARTERA		
VOCAL PRINCIPAL	INSOTEC	ECON. ANDRES HOLGUIN
VOCAL SUPLENTE	FACES	MSC. LUIS PALACIOS
COLECTIVO ONG DE APOYO		
VOCAL PRINCIPAL	FREEDOM FROM HUNGER	ECON. AMELIA KUKLEWICZ
VOCAL SUPLENTE	CARE	ING. CATALINA VARGAS
MIEMBROS HONORARIOS		
VOCAL PRINCIPAL		ECON. FAUSTO JORDAN
VOCAL SUPLENTE		ECON. EDGAR CARVAJAL

1.2.10. *Alianzas estratégicas.* La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), en aras de proveer una amplia gama de productos y servicios hacia las Instituciones Financieras de Desarrollo, mantiene importantes alianzas estratégicas para fortalecer al sector de las microfinanzas y la economía popular y solidaria. (Guerra, RFD, 2017)

- ✓ Microfinance Information Exchange: Alianza para la difusión constante de información financiera, operativa y social de las Instituciones Miembros de RFD con cartera de crédito a nivel mundial a través del portal www.themix.org. Siendo la RFD el único organismo representante del MIX para el Ecuador, y por ende es el responsable de verificar y publicar la información. Actualmente son 44 las instituciones publicadas. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Microfinance Centre: Acuerdo referente a la difusión de los Estándares Universales de Gestión Social, y la identificación de herramientas que contribuyan a mejorar la gestión social en las IMF, con el objetivo de compartir experiencias y difundir herramientas de libre aplicación que faciliten la gestión social en las IMF. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Microcredit Summit Campaign: RFD cada año promueve en las IMF miembros la participación en el Microcredit Summit a través de la publicación de información financiera y social, la misma que es utilizada para estudios promovidos por la entidad a nivel mundial. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ The Smart Campaign: La RFD y Acción a través de Smart Campaign, mantienen convenio de colaboración para promover e institucionalizar la protección al cliente entre las instituciones de microfinanzas que son miembros de la RFD. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Equifax: Alianza estratégica para promover la transparencia de información crediticia en las instituciones miembros de la RFD, brindando un servicio de análisis y evaluación crediticia, desarrollo de eventos de difusión de los análisis generados y desarrollo de estrategias que contribuyan al mercado microfinanciero. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Soft Warehouse: Soft Warehouse es un grupo empresarial internacional especializado en el desarrollo e implantación de soluciones informáticas de última tecnología para instituciones financieras latinoamericanas, sus ingenieros de software tienen más de 30 años de experiencia en sistemas bancarios en donde han participado en el desarrollo e implantación de Core Bancarios en cerca de 100 bancos e instituciones financieras latinoamericanas. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ INCAE Business School: Alianza RFD – INCAE desde el 2008 en el marco de la realización de Programas de Capacitación Gerencial de Alto Nivel, denominado Programa de Alta Gerencia de Instituciones Microfinancieras PADMIF. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ GIF Gobernanza e Inclusión Financiera: GIF es una iniciativa regional que tiene como objetivo capacitar a los miembros de instancias de gobernanza en la aplicación de buenas prácticas para contribuir en la solidez y sostenibilidad de las instituciones microfinancieras (IMF), cooperativas de ahorro y crédito (COAC) y otras instituciones financieras (OIF), que son instituciones que trabajan por la inclusión financiera de clientes de poblaciones vulnerables y de bajos ingresos, mediante la implementación de estándares y adopción de sanos principios en materia de gobernanza. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Instituto de Auditores Internos del Ecuador: El Instituto de Auditores Internos es una organización profesional de derecho privado, autónoma, independiente y sin fines de lucro, que goza de personería jurídica para realización de todos sus actos. Tiene como objeto la integración de todos los profesionales que realizan actividades de Auditoría Interna dentro del país, promoviendo su desarrollo profesional, académico y personal, y; fomentando la participación activa como cuerpo colegiado, dentro de todas las esferas del quehacer nacional. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Es una de las universidades más prestigiosas y también la universidad privada más antigua de la República del Ecuador. Fundada en 1946 por la Compañía de Jesús y por el Sr. Arzobispo de Quito, Card. Carlos María de la Torre, durante la segunda presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra. (Vaca, RFD, s.f.)

- ✓ Moodle Ecuador: Moodle Ecuador ha sido creada por iniciativa del Ing. Carlos Novoa en conjunto con las organizaciones: COMPUTERS Y NETWORKS S.A., ECUASOL "Software Libre en Ecuador" y OAMSOL "Organización de apoyo Mundial al Software Libre". La Comunidad Moodle Ecuador está orientada preferentemente a entregar soluciones web en la plataforma para E-learning Moodle. (Vaca, RFD, s.f.)

1.2.11. Proyectos manejados.

Gráfico 2. Proyectos Manejados por la RFD.



Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

1.2.12. Gestión del Talento Humano en la RFD. Durante sus 17 años de vida la RFD nunca ha tenido un departamento de Talento Humano y por consiguiente, nunca ha manejado un Plan de Gestión de Talento Humano.

Las decisiones y actividades correspondientes a esta área institucional eran ejecutadas tanto por el Área Administrativa Financiera como por la Dirección Ejecutiva. Es decir, se podría concluir que esta gestión era llevada según el buen criterio de algunos colaboradores, sin que se le diera la importancia o exclusividad necesaria.

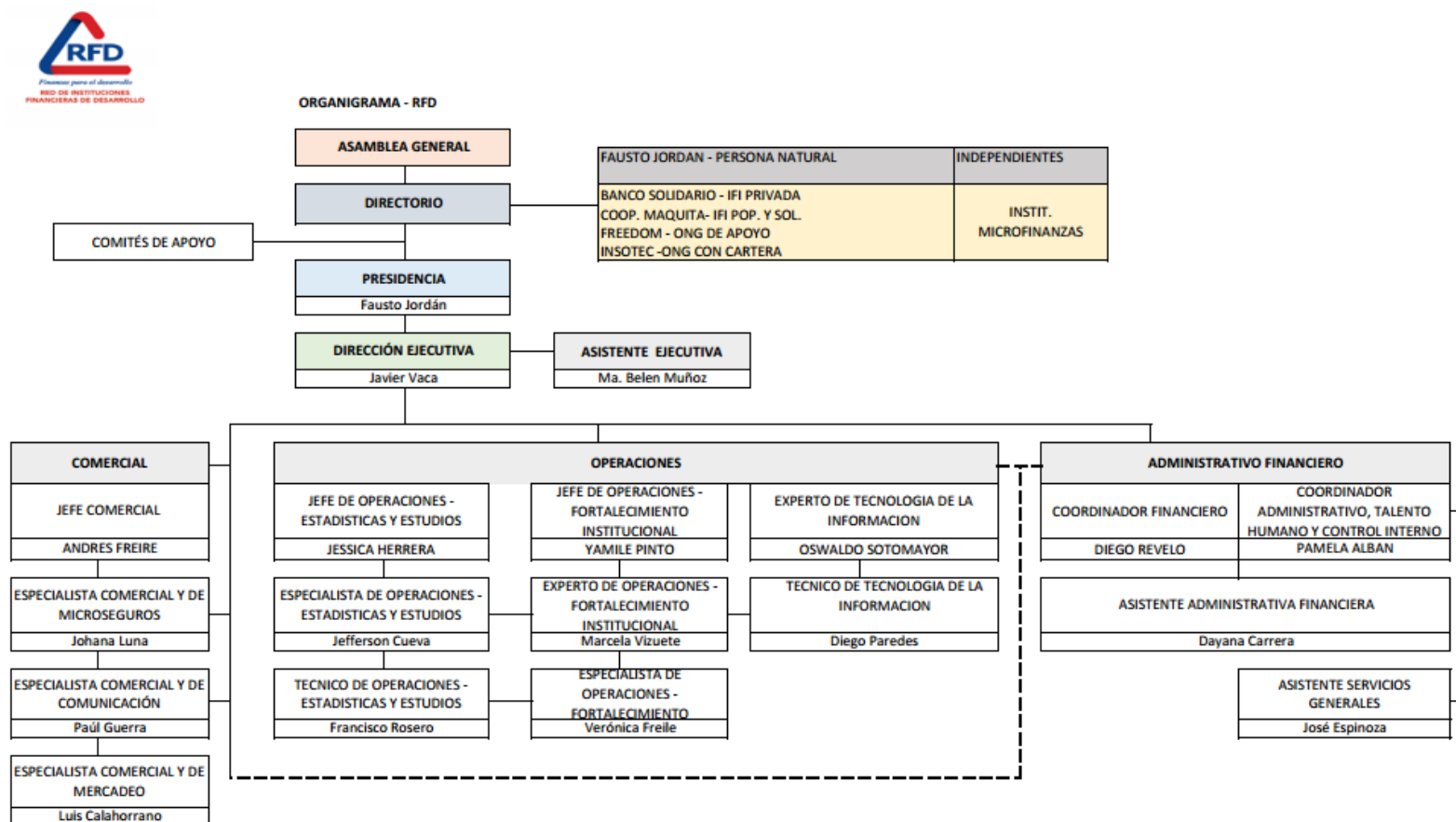
Posteriormente, en la institución se empieza a notar la falta de un especialista en el caso, surgen problemas de clima laboral, quejas, reclamos y todo tipo de inconvenientes que un área de Talento Humano debe tratar; naturalmente la mayoría de ellos no se solventaron de la manera en la que se debería haber hecho causando inconformidad en el cliente interno.

La RFD toma la decisión de contratar a un consultor externo que trabaje bajo honorarios con el fin de satisfacer las necesidades del personal. Los problemas continúan ya que este consultor, al no ser parte de la vida cotidiana de la institución, no era capaz de compensar el propósito por el cual fue contratado.

Hoy por hoy, la institución sigue sin departamento de Talento Humano y sin consultor externo.

1.3. Organigrama de la empresa

Gráfico 3. Organigrama RFD.



Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

2. MARCO TEORICO

2.1. Administración del Talento Humano

Para abordar el papel que desempeña la Administración en el ámbito del Talento humano, se debe empezar definiendo lo que es la administración general.

Si bien existe una gran variedad de definiciones de esta palabra, se ha escogido una que se adapta a la lógica de esta investigación. Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Teniendo claro el concepto de "administración" en la empresa entonces se puede decir que la Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las metodologías capaces de incentivar el desempeño eficaz de los colaboradores, que permita el logro de los objetivos personales que pueden relacionarse de manera directa o indirecta con el trabajo, forjando actitudes positivas y propicias en beneficio de la calidad de vida organizacional.

2.2. Gestión del Talento Humano

El manejo adecuado del talento humano de una empresa, no solo simboliza la actividad humana de un grupo de personas, sino también debe tomarse en cuenta los factores característicos de estas personas, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Lledó, 2013)

2.2.1. Importancia de la gestión del talento humano. Se conoce que la mayoría de los trabajadores están insatisfechos con su empleo actual o con la cultura organizacional que se maneja en el mismo, esto naturalmente es preocupante para los altos mandos de las compañías. (Castillo Palacios, 2010)

Por lo tanto, estos altos mandos tienen un rol importante en la aplicación de técnicas y en el uso de conceptos de administración al personal, para tener una mejor productividad y por ende un buen desempeño en el trabajo. (Castillo Palacios, 2010)

Pero aquí surge una duda muy interesante: ¿Es posible que las técnicas de administración del talento humano realmente tengan algún impacto en los resultados de una empresa? Definitivamente sí. Absolutamente todas las organizaciones tienen un mismo problema en común, la productividad; sorprendentemente la solución a este inconveniente es el personal en sí. (Castillo Palacios, 2010)

Las técnicas de la administración del talento humano ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño; consisten en una serie de decisiones sobre las relaciones de los trabajadores que influyen tanto en su eficacia personal como en la de la organización misma. (Castillo Palacios, 2010)

2.3. Gestión por competencias

Las competencias pueden consistir en concepciones propias, actitudes o valores, conocimiento, conductas, cualquier característica personal que se pueda medir de una forma segura y confiable; a través de la cual sea posible demostrar que los trabajadores cuyo desempeño es excelente se diferencian notablemente de aquellos que no tienen muy buenos resultados. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

A una competencia se la podría conocer como una característica inherente a alguien, que está estrechamente relacionada a un resultado positivo en un puesto de trabajo. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

2.3.1. *Tipos de competencias.* Las competencias se clasifican en 2 grandes grupos, conocidos como competencias blandas y competencias duras.

2.3.1.1. *Competencias blandas.* Estas competencias están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional. (CONEXIONESAN, 2015)

2.3.1.2. *Competencias duras.* Son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto. (CONEXIONESAN, 2015)

2.3.2. *Importancia de la gestión por competencias.* Una de las primeras definiciones que se conocieron sobre el concepto de Gestión por Competencias, era aquella que hacía énfasis en el logro de objetivos a través de la gente. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

La Gestión por Competencias como disciplina científica ha ido evolucionando con el correr de los años y con el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad, pero desde entonces y hasta nuestros días se reconoce de manera significativa que, sin el concurso de la gente, de personas capaces, eficientes y preparadas, no es posible llevar a cabo los objetivos de una organización territorial. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

Con lo anterior hemos querido decir que toda buena gestión implica una buena administración de personal; La Gestión por Competencias es el conjunto de políticas, normas, órganos e instrumentos que, aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales y de bienestar de los empleados con el propósito de facilitar el rendimiento organizacional. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

Las organizaciones son esencialmente grupos de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo. Por esta razón el factor determinante de una organización eficaz es el grupo humano que lo conforma. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

La función de la oficina de personal dentro de las organizaciones tiene que ver con la tarea de facilitar el desarrollo de las personas como seres humanos y el logro de los propósitos de la institución. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

Como mencionamos en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

2.3.3. Características de la gestión por competencias. La gestión por competencias consiste en actividades relacionadas a:

- Detectar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, con el objetivo de que quien lo desempeñe tenga, constantemente, un rendimiento elevado. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)
- Fortalecer el desarrollo de competencias con tendencias de mejora en el puesto de trabajo. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)
- Permitir que el talento humano de la empresa se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se tendrá como resultado una ventaja competitiva para la empresa. (Alles, Gestión por Competencias, 2005)

2.3.4. *Perfil de puesto por competencias.* Para poder tener un perfil de puesto por competencias, es necesario que la empresa haya implementado con anterioridad un modelo integral de gestión por competencias, el cual se considera fiable para predecir el éxito de una persona en el puesto de trabajo que ocupará. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

Para completar un perfil de puesto por competencias se inicia con el descriptivo de puestos o funciones en el cual deben estar detalladas las diferentes competencias y los niveles que se requiere de cada una; este descriptivo será fundamental y de mucha utilidad para las preguntas que se harán en la entrevista de selección por competencias. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

Las competencias que se detallan en el descriptivo de puestos o funciones se podrán encontrar a más detalle, con la explicación de lo que se espera de cada uno de los niveles, en el diccionario por competencias. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

Este diccionario por competencias o catálogo de competencias se elabora en base a la misión, visión, valores, plan estratégico, etc. de su organización y ayuda a reducir los tiempos de contratación, convirtiéndolo en un proceso más efectivo. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

2.3.5. *20 pasos para un proceso de selección.* Según Martha Alles (2010), los 20 pasos para tener un proceso de selección exitosa son:

- **Paso 1:** Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende del área o departamento.
- **Paso 2:** Solicitud de empleado o solicitud personal. Se origina en el área o departamento que demanda la posición a cubrir.
- **Paso 3:** Revisión del descriptivo del puesto. Previamente definido por la empresa.
- **Paso 4:** Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

- **Paso 5:** Análisis del personal que integral hoy la organización. Para conocer si existe algún posible candidato interno para la posición.
- **Paso 6:** Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Se puede implementar la auto postulación.
- **Paso 7:** Definición de fuentes de reclutamiento interno. Incluye anuncios, bases de datos, contactos, consultoras, etc.
- **Paso 8:** Recepción de candidaturas o postulaciones.
- **Paso 9:** Primera revisión de antecedentes. Esto implica la revisión de las hojas de vida recolectadas con el objetivo de filtrar aquellas que realmente se ajustan más al perfil, de modo que se optimicen costos y tiempos.
- **Paso 10:** Entrevistas. Puede ser una sola o varias rondas según se considere necesario. El objetivo de las entrevistas es la presentación al postulante del cargo que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
- **Paso 11:** Evaluaciones específicas y psicológicas. Aunque se hayan realizado las entrevistas del paso anterior, muchas veces quedan aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas se realizan solo en casos determinados, la mayoría de veces se realizan preguntas de conocimiento específico durante la entrevista. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.
- **Paso 12:** Formación de candidaturas. Después de cumplir con los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado. En este paso es importante tomar en cuenta los aspectos económicos del puesto a cubrir.
- **Paso 13:** Confección de informes sobre finalistas.

- **Paso 14:** Presentación de finalistas al cliente interno. Esto es bajo coordinación del especialista de talento humano.
- **Paso 15:** Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno para tomar la decisión de contratación.
- **Paso 16:** Negociación de la oferta de empleo. Esta puede estar a cargo del futuro jefe o del especialista de talento humano. La política salarial será en base a cada organización.
- **Paso 17:** Presentación de la oferta por escrito.
- **Paso 18:** Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.
- **Paso 19:** Proceso de admisión.
- **Paso 20:** Inducción.

2.3.6. *Diccionario de competencias.* Para poder definir un diccionario de competencias es necesario entender en primera instancia que la palabra diccionario hace referencia a un “Libro en el que se recogen y explican de forma ordenada voces de una o más lenguas, de una ciencia o de una materia determinada.” (RAE, 2014) y según Spencer y Spencer, la palabra competencia es “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación” (Spencer, 2011); de tal manera que se puede suponer que “Diccionario de Competencias” es un libro en el que se enlistan y explican detalladamente los comportamientos o actitudes de un individuo ante una situación específica.

2.3.7. *La entrevista por competencias.* Este tipo de entrevista se relaciona con organizaciones que han implementado un modelo de gestión por competencias y, en consecuencia, ya han definido competencias para cada uno de los cargos. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

La entrevista por competencias, a diferencia de una entrevista común y ordinaria, ofrece información más completa sobre los postulantes que se evaluarán en un proceso de selección. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

La técnica sobre cómo preguntar para evaluar competencias requiere práctica, luego se incorporan al esquema habitual de preguntas, desterrando las de carácter hipotético. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

2.3.7.1. *Evaluaciones psicológicas.* Este tipo de evaluación se viene aplicando ya hace mucho tiempo y podrían definirse como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

No tienen un propósito de tipo clínico, sino sólo evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral. Estas evaluaciones en un proceso de selección no debieran tener un carácter decisivo sino, por el contrario, ser un elemento de juicio adicional en el conjunto de pruebas y evaluaciones que se realizan durante todo el proceso. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

Según Martha Alles (2010) una evaluación psicológica implica una serie de etapas, como las siguientes:

- Entrevista inicial
- Test psicométricos
- Test proyectivos

Y los elementos básicos sobre los cuales se deben evaluar son:

- Aspectos intelectuales
- Aspectos socio-laborales
- Aspectos personales

2.3.7.2. *Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento.* Esta prueba tiene como propósito comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee. (Alles, Selección por Competencias, 2010)

2.4. Procesos de Talento Humano

2.4.1. *Selección y contratación.* El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Beltrán, 1998)

2.4.1.1. *Selección interna.* El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que ya laboran para la organización. (Contabilidad Actual, 2013). Este tipo de selección tiene ciertas ventajas y desventajas, las mismas que se detallan a continuación:

- **Ventajas:** Es más económico para la empresa ya que no se realizan publicaciones ni búsquedas, es una selección más rápida y menos compleja, es una selección más segura ya que se conoce al candidato con anterioridad y se podría decir que ha pasado un período de prueba anticipado, fideliza a los empleados con la institución ya que se les da una posibilidad de crecimiento profesional, etc.
- **Desventajas:** Si la institución no da la oportunidad de crecimiento dentro de la misma empresa, entonces corre el riesgo de que su personal se frustre y no rinda de la manera esperada e incluso frustre el cumplimiento de la misión de su cargo.

2.4.1.2. *Selección externa.* El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, a la organización. (Contabilidad Actual, 2013). Al igual que en la selección interna, este tipo de selección también tiene ventajas y desventajas. Se detallan las mismas a continuación:

- **Ventajas:** Trae nuevos aires a la institución, renueva y enriquece el talento humano, hay mayor posibilidad de capacitación y desarrollo para el personal que actualmente ya está en la organización, etc.
- **Desventajas:** Este tipo de selección toma más tiempo que el reclutamiento interno, es más costoso para la empresa, es menos seguro ya que no se conoce bien a la persona que ingresará, etc.

2.4.2. *Inducción.* La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo. (Contabilidad Actual, 2013)

2.4.3. *Capacitación.* Se proporciona el conocimiento y se desarrollan habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. (Contabilidad Actual, 2013) Al implementar este proceso en una organización, la misma puede gozar de un sinnúmero de ventajas, como tener mejores resultados del personal que también generarán mayores ganancias para la institución, dar un giro nuevo y mejora el clima organizacional, fideliza a los empleados con la empresa, etc.

2.4.4. *Desvinculación.* La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización. (Zamora, 2012)

2.4.5. *Evaluación de desempeño.* La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (Barceló, 2017)

Para poder realizar una evaluación de desempeño, es necesario contar con indicadores, los mismos que según el Profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School, Juan Carlos Barceló, son aquellos instrumentos que sirven para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

Existen 2 tipos de indicadores: estratégicos y de gestión.

2.4.5.1. *Indicadores estratégicos.* Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos, impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones. (Barceló, 2017)

2.4.5.2. *Indicadores de gestión.* Miden el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos e incluyen datos sobre actividades y componentes. (Barceló, 2017)

2.4.6. *Gestión de nómina.* Es el manejo adecuado de los registros financieros que realiza una empresa sobre el pago de sueldos, salarios, comisiones, bonificaciones y deducciones de los empleados o trabajadores que formen parte de la misma (nómina). (Tributos.net, 2016)

2.4.7. *Capacitación cruzada o entrenamiento de back ups.* A esta capacitación se la denomina “cruzada”, porque es la capacitación de los empleados realizando intercambio de puestos de trabajo que tienen poca o nula relación con el suyo. Esto con el objetivo de capacitar al personal en diferentes áreas de la organización, pensado así poder realizar cambios en un futuro (cambio de área del personal) o simplemente para que el personal conozca todos los procesos productivos de la empresa. Sirve también para realizar sustituciones de empleados que han sido dados de baja, suspendidos o ausentes por enfermedad. (Grados, 2001)

3. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN CIVIL RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO

3.1. Diseño de diccionario de competencias para la RFD

3.1.1. Grupo Efectividad Personal.

3.1.1.1. *Capacidad de Adaptación.* Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren?

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Consiste en entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Tabla 3. Niveles de la Competencia Capacidad de Adaptación.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Acepta la necesidad de ser flexible: Es capaz de cambiar sus ideas ante nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2	Aplica las normas con flexibilidad: Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos de la empresa o de su departamento. Puede cambiar su rol en una situación crítica.
3	Adapta su comportamiento a la situación: Hace un cambio significativo en su comportamiento o manera habitual de abordar las situaciones o personas, cuando sea requerido.
4	Adapta su estrategia a la situación: Adecúa su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en su departamento o en la empresa para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.1.2. *Seguridad Profesional.* Pregunta clave: ¿Aborda situaciones arriesgadas o retadoras sintiéndose seguro de sí mismo?

Está convencido de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

Tabla 4. Niveles de la Competencia Seguridad Profesional.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Se muestra seguro de sí mismo: Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, muestra seguridad ante los demás.
2	Actúa con independencia: Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad sin necesidad de consultar a sus superiores.
3	Expresa confianza en sus capacidades: En sus acciones, decisiones o expresiones demuestra que es un experto. Demuestra experiencia y alto conocimiento sobre un tema. Valora favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos.
4	Busca retos o desafíos: Disfruta de retos y busca nuevas responsabilidades que le impliquen desafíos. Expresa su desacuerdo ante personas en una posición superior o clientes, presentando su postura de forma clara y con seguridad en situaciones que impliquen asumir riesgo.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.1.3. *Coherencia – Integridad.* Pregunta clave: ¿Actúa en forma ética incluso en situaciones adversas?

Consiste en ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y/o externas.

Tabla 5. Niveles de la Competencia Coherencia – Integridad.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo: Reconoce y expresa sus equivocaciones o sentimientos (temor, duda, etc.) y dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callar en situaciones relacionadas con el trabajo.
2	Actúa rectamente: Trata confidencialmente la información relacionada con la organización o con los miembros de esta. Da a todos un trato equitativo. Es sincero y transparente en las relaciones profesionales.
3	Actúa rectamente, aunque no sea fácil: Actúa rectamente aunque eso le suponga complicaciones profesionales, personales o emocionales a él o a otras personas a quienes le podrían vincular o no lazos afectivos.
4	Actúa íntegramente: Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato o negociación en situaciones que representan un riesgo inminente para el otro. Insta a otros en posiciones superiores a que actúen de forma íntegra. Podría haber recibido ofertas poco éticas y mencionar haberlas rechazado.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.1.4. *Autocontrol.* Pregunta clave: ¿Controla sus impulsos?

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

Tabla 6. Niveles de la Competencia Autocontrol.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	No se deja llevar por impulsos emocionales. Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc.
2	Responde manteniendo la calma. Aunque sienta emociones fuertes, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
3	Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.2. Grupo Pensamiento.

3.1.2.1. *Capacidad de Análisis.* Pregunta clave: ¿Entiende las relaciones causa - efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

Capacidad de entender una situación desagregándola en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo prioridades de forma racional. Incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Tabla 7. Niveles de la Competencia Capacidad de Análisis.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Separa en partes los problemas: Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
2	Identifica relaciones básicas: Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3	Identifica relaciones múltiples: En una situación compleja es capaz de establecer vínculos causales múltiples, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos.
4	Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes: Utiliza diversas técnicas para identificar e interpretar las relaciones multicausales de una situación compleja y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.2.2. *Capacidad Conceptual.* Pregunta clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones, modelos? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

Es la habilidad para identificar pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Tabla 8. Niveles de la Competencia Capacidad Conceptual.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Utiliza reglas básicas: Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una pasada.
2	Reconoce modelos o pautas: Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	Utiliza conceptos complejos: Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos técnicos generando análisis e interpretación de datos, estadísticas, hechos, resultados, por medio del uso de métodos técnicos y principios complejos.
4	Clarifica datos o situaciones complejas: Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave, observaciones y los estructura y plantea de forma clara y útil. Redefine en una forma sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.2.3. *Búsqueda de Información.* Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo evidente y busca información activamente?

Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre temas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el clarificar discrepancias formulando una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Tabla 9. Niveles de la Competencia Búsqueda de Información.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Pregunta: Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	Indaga personalmente: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Encuentra a las personas relacionadas con el problema o situación aunque no estén presentes y les hace preguntas.
3	Profundiza en el tema: Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4	Investiga: Realiza un trabajo sistemático en un determinado período para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
5	Ha desarrollado sistemas de información propios: Por su propia decisión ha puesto en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ya sea personalmente o a través de otros.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.3. Grupo Logro.

3.1.3.1. *Enfoque al Logro.* Pregunta clave: ¿Se esfuerza por alcanzar o sobrepasar los objetivos? ¿Se fija objetivos propios?

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales o actividades que nadie ha realizado antes (innovación).

Tabla 10. Niveles de la Competencia Enfoque al Logro.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Quiere hacer bien el trabajo: Se interesa por realizar el trabajo correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo y manifiesta su voluntad de hacerlo mejor aunque no logre mejoras concretas.
2	Fija sus propios estándares en el trabajo: Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
3	Mejora el rendimiento, es proactivo: Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento; por ejemplo, encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso hasta lograrlo.
4	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza: Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
5	Realiza análisis costo-beneficio: Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo-beneficio al revisar los resultados de su Unidad, proyectos, situaciones complejas, etc.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.3.2. *Organización y Calidad.* Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?

Hace seguimiento, revisa el trabajo y la información, e insiste en la claridad de los roles y funciones asignadas, se asegura de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Tabla 11. Niveles de la Competencia Organización y Calidad.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Demanda claridad y se preocupa por el orden: Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
2	Comprueba su propio trabajo: Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo para asegurarse de que no existen errores.
3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás: Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.
4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos: Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden y la calidad.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.3.3. *Iniciativa.* Pregunta clave: ¿Se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras? ¿Actúa en consecuencia?

Consiste en la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Tabla 12. Niveles de la Competencia Iniciativa.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Aborda oportunidades o problemas presentes: Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 o 2 días.
2	Es decisivo en situaciones imprevistas: Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.
3	Se anticipa a corto plazo: Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4	Se anticipa a medio plazo: Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo entre 1 mes y un año.
5	Se anticipa a largo plazo. Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.4. *Grupo Influencia.*

3.1.4.1. *Empatía.* Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar y entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Tabla 13. Niveles de la Competencia Empatía.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Entiende los sentimientos o su razón: Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2	Entiende los sentimientos y a la vez su razón: Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3	Entiende los por qué: Entiende el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4	Comprende las razones de fondo: Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Por su conocimiento profundo de la persona comprende en el plano personal además del profesional sus puntos fuertes y débiles.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.4.2. *Comprensión de la Empresa.* Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la organización o en otras empresas (miembros, clientes, proveedores, etc.). Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores.

Tabla 14. Niveles de la Competencia Comprensión de la Empresa.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Comprende la estructura: Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc.
2	Comprende la estructura informal: Comprende y/o utiliza, para su gestión relacionada con el trabajo, la estructura informal así como identifica a las personas clave o a quienes influyen sobre las decisiones.
3	Comprende el clima y la cultura: Reconoce lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza los comportamientos, el lenguaje, el estilo más adecuado, etc. para obtener una mejor respuesta.
4	Entiende las relaciones de influencia dentro de la Institución: Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización; por ejemplo: alianzas, discrepancias, etc. con un sentido claro de lo que es influir en la organización.
5	Comprende asuntos de fondo de Organización: Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.4.3. *Enfoque al Servicio.* Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes internos o externos. Los niveles 1,2 y 3 son reactivos, el nivel 4 es proactivo.

Tabla 15. Niveles de la Competencia Enfoque al Servicio.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Lleva un seguimiento: Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
2	Mantiene una comunicación fluida: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
3	Se compromete personalmente: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.
4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo: Enfoca sus acciones para satisfacer las necesidades de fondo de un cliente. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades del cliente para que le reporten mayor beneficio pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.4.4. *Impacto e Influencia.* Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente a otros?

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás.

Tabla 16. Niveles de la Competencia Impacto e Influencia.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Quiere influir: Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc. para causar una impresión positiva en los demás.
2	Utiliza una única acción para persuadir: Utiliza directamente la persuasión en una discusión sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor.
3	Utiliza acciones múltiples para persuadir: Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, los cuales no están personalizados para quienes lo escuchan y pueden ser utilizados de forma estandarizada.
4	Calcula el impacto de las palabras o acciones: Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás, piensa de antemano en el efecto de una acción, palabras, términos o de cualquier otro detalle ya sea en los demás o en la imagen que los demás tienen de él, para lo cual adapta la presentación o discusión.
5	Utiliza influencias indirectas: Convince mediante cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a cada persona implicada. Utiliza expertos con el objetivo de influir.
6	Utiliza estrategias complejas de influencia: Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para que apoyen sus objetivos o ideas.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.4.5. *Desarrollo de Interrelaciones.* Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener buenas relaciones?

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Tabla 17. Niveles de la Competencia Desarrollo de Interrelaciones.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Mantiene contactos informales: Mantiene contactos informales con los demás. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	Entabla frecuentemente relaciones informales: Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	Fomenta contactos sociales útiles: Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.
4	Establece sólidas relaciones: Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.5. Grupo Gestión del Equipo.

3.1.5.1. *Desarrollo de Personas.* Pregunta clave: ¿Trabaja para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar educación formal.

Tabla 18. Niveles de la Competencia Desarrollo de Personas.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Confía en el potencial de los demás: Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
2	Provee de aprendizaje dando instrucciones detalladas: Con el propósito de desarrollar, dedica tiempo a los demás para aclarar cómo realizar los trabajos de manera detallada, efectúa demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.
3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje: Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo para proveer de aprendizaje sólido y, se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones. Recurre a varios mecanismos para ofrecer ayuda práctica o instrumentos que faciliten la comprensión de los alcances y del impacto del trabajo de cada uno, (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...).
4	Da “feed-back” para desarrollo integral: Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona. El feedback negativo lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y anima a los demás después de un contratiempo o revés.
5	Fomenta el desarrollo a largo plazo: Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo (mentoring) junto con experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.5.2. *Dirección de Personas.* Pregunta clave: ¿Establece la persona estándares de desempeño y demanda a los demás el cumplimiento?

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto le confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas.

Tabla 19. Niveles de la Competencia Dirección de Personas.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Da instrucciones: Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada.
2	Establece límites: Maneja situaciones en las cuales fija límites y deja claro con sus colaboradores el cumplimiento y entrega del trabajo.
3	Exige alto rendimiento: Establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido: Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.
5	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento: Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.
6	Responsabiliza a las personas de su rendimiento: Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o los estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.5.3. *Liderazgo.* Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

Tabla 20. Niveles de la Competencia Liderazgo.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Lidera bien las reuniones: Gestiona y administra adecuadamente reuniones de trabajo: establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, inicia a tiempo las reuniones, controla el tiempo, mantiene al grupo enfocado, concreta resultados, etc.
2	Mantiene a las personas informadas: En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.
3	Cuida del grupo: Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que el equipo trabaje con las herramientas suficientes y fundamentales para generar resultados. Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación lo amerita.
4	Promueve la eficacia del equipo: Como líder del equipo emplea estrategias complejas (combina comportamientos de dirección, desarrollo, trabajo en equipo, etc.), para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para incrementar los niveles de productividad.
5	Comunica una visión de futuro convincente: Se asegura que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc., y transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Actúa como modelo a seguir por los demás con credibilidad y carisma.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.1.5.4. *Trabajo en Equipo.* Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte?

Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

Tabla 21. Niveles de la Competencia Trabajo en Equipo.

Nivel	Comportamiento de la Persona
1	Coopera: Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos)
2	Expresa expectativas positivas del equipo: Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás miembros del grupo, por lo cual mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc. Por lo cual pide opiniones a los compañeros antes de tomar una decisión.
3	Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos: Promueve y coopera habitualmente y de buen grado la interacción profesional, el compartir ideas y opiniones con personas de otros departamentos o áreas de la Institución o de su Unidad para lograr mejores decisiones o planes.
4	Desarrolla el espíritu de equipo: Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo, resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del mismo, defiende la efectividad del grupo frente a terceros, etc.

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)

3.2. Levantamiento de perfiles por competencias para cada cargo de la empresa

3.2.1. Departamento de Fortalecimiento Institucional.

3.2.1.1. Jefe de Operaciones – Fortalecimiento Institucional.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Jefe de fortalecimiento institucional
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Fortalecimiento institucional
NIVEL / CATEGORÍA	Jefe
SUPERVISA A:	Experto en fortalecimiento institucional Especialista fortalecimiento institucional
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Experto de fortalecimiento institucional
ES REEMPLAZADO POR:	Experto de fortalecimiento institucional Jefe de estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Jefe de estadísticas y estudios Jefe comercial
MISIÓN DEL CARGO	
Diseñar e implementar productos y servicios para las instituciones financieras de desarrollo tomando en cuenta el marco legal vigente y las buenas prácticas nacionales e internacionales para fortalecer su gestión administrativa, operativa, financiera y comercial.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Analizar los requerimientos de las instituciones financieras de desarrollo para diseñar productos de capacitación y asistencia técnica adaptados a sus necesidades.	
Planificar y determinar la metodología, estructura, contenido y costos para desarrollar el producto o servicio requerido por la IFD.	
Coordinar la implementación de los productos o servicios para asegurar su entrega de manera oportuna y con la calidad esperada.	
Evaluar, diseñar y proponer productos y servicios estándar que promuevan la inclusión	

financiera en las IFD.			
Elaborar y coordinar proyectos de desarrollo productivo para el impulso de inclusión financiera en el Ecuador.			
Generar alianzas con consultores asociados para brindar los servicios contratados con la calidad esperada			
Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% Respuesta requerimientos de instituciones financieras			
% Oportunidad en la entrega de los productos y servicios			
% Satisfacción de las IFD con relación a los productos y servicios			
# Creación o innovación de productos y servicios			
% Implementación Desarrollo de proyectos de impacto global			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
Comité Normativo			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Jefe Comercial	Recepción y entrega de requerimientos de servicio para IFD		SEMANTAL
Jefe De Estadísticas Y Estudios	Generación de información / proyectos		
Coordinador Financiero	información financiera		
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía o afines		

CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	
	Tema de inclusión financiera	
	Técnicas de aprendizaje y formación por competencias	
	Mercado financiero ecuatoriano	
	Normativa legal vigente de finanzas inclusivas	
	Normativa legal vigente de economía popular y solidaria	
	Metodología de gestión de institución de microfinanzas	
	Ingles	
	Office intermedio	
EXPERIENCIA	3 años en posiciones similares o afines	
HABILIDADES	Razonamiento lógico	
	Razonamiento verbal	
	Negociación	
	Capacidad de síntesis	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Enfoque al Servicio	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo
Organización y Calidad	4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos
Iniciativa	4	Se anticipa a mediano plazo
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información
Enfoque al Logro	4	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido
Liderazgo	3	Cuida del grupo

3.2.1.2. Experto de Operaciones – Fortalecimiento Institucional.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Experto fortalecimiento institucional
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Fortalecimiento institucional
NIVEL / CATEGORÍA	Experto
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Jefe de fortalecimiento institucional
REEMPLAZA A:	Jefe de fortalecimiento institucional Especialista de fortalecimiento institucional
ES REEMPLAZADO POR:	Jefe de fortalecimiento institucional Especialista de fortalecimiento institucional
COLATERALES O PARES:	Especialista de fortalecimiento institucional
MISIÓN DEL CARGO	
Implementar asistencias técnicas en las instituciones financieras de desarrollo de acuerdo a la normativa legal vigente y las políticas institucionales para cumplir con la entrega de productos y servicios contratados, acordes a sus requerimientos.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Asegurar la elaboración de propuestas de prestación de servicios sea de manera interna o mediante consultores de apoyo para presentar a las IFD una oferta acorde a sus necesidades.</p> <p>Coordinar el establecimiento de tiempos, actividades cronogramas, agendas para iniciar el desarrollo de las asesorías técnicas.</p> <p>Supervisar la implementación de la asesoría técnica realizada mediante el consultor externo, para asegurarse de que se cumplan las actividades de acuerdo al cronograma establecido.</p> <p>Coordinar y asegurar la implementación de las actividades establecidas para la asistencia técnica realizada de manera interna por el equipo de la RED, para asegurar el cumplimiento total de la oferta realizada.</p> <p>Realizar la entrega definitiva del producto / servicio y coordinar la facturación de los mismos, para facilitar el cobro de los servicios otorgados.</p> <p>Realizar seguimiento o monitoreo post - servicio para conocer su aplicación, resultados y</p>	

necesidades adicionales.			
Recabar información sobre actualizaciones de normativa legal vigente para coordinar su difusión a los miembros de las RFD.			
Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% presentación de propuestas de asistencia técnica requeridas			
% de asesorías técnicas implementadas			
% cumplimiento tiempos de entrega de asesorías técnicas			
% oportunidad cierres de servicio para facturación			
% Índice de Satisfacción en asesorías técnicas			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Administrar fondo Proar, para garantizar la colocación y recuperación de recursos económicos Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Área Comercial Coordinador Financiero Dirección Ejecutiva Estadísticas Y Estudios	Intercambio información		SEMANAL
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Ingeniero en administración de empresas, comercial, proyectos o afines		
CONOCIMIENTOS	Instituciones financieras de desarrollo Normativa legal vigente de finanzas inclusivas Normativa legal vigente de economía popular y solidaria Office intermedio Administración de proyectos		
EXPERIENCIA	2 años en coordinación de proyectos		
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento verbal Capacidad de síntesis Comunicación oral		

PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	3	Identifica relaciones múltiples
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente

3.2.1.3. Especialista de Operaciones - Fortalecimiento Institucional.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Especialista fortalecimiento institucional
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Fortalecimiento institucional
NIVEL / CATEGORÍA	Especialista
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Jefe de fortalecimiento institucional
REEMPLAZA A:	Experto en fortalecimiento institucional
ES REEMPLAZADO POR:	Experto en fortalecimiento institucional
COLATERALES O PARES:	Experto en fortalecimiento institucional
MISIÓN DEL CARGO	
Coordinar el desarrollo de programas de capacitación de acuerdo con las políticas internas, para cumplir con el Plan Anual de fortalecimiento institucional y los requerimientos específicos de las instituciones financieras de desarrollo.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Elaborar el plan anual de capacitaciones para fortalecimiento institucional para planificar el desarrollo y los costos de programas que impulsen a las instituciones financieras de desarrollo.</p> <p>Coordinar el desarrollo de los programas definidos en el plan (virtual o presencial) para asegurarse de que el servicio se cumpla en función del contenido, material, instructores y logística planificados.</p> <p>Atender los requerimientos de las instituciones financieras de desarrollo para elaborar propuestas de capacitación y coordinar el desarrollo de las mismas.</p> <p>Acompañar en el desarrollo de los programas o eventos de capacitación, para asegurarse de que se cumplan los objetivos planteados.</p> <p>Generar un informe final de cada programa de capacitación, recabando información tanto de participantes como de facilitadores, para determinar el nivel de satisfacción con relación al servicio recibido.</p> <p>Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.</p>	

INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% Oportunidad elaboración plan anual de capacitaciones para fortalecimiento institucional			
% cumplimiento plan anual de capacitaciones y requerimientos específicos de IFD para fortalecimiento institucional			
% índice de satisfacción de IFD con relación al servicio de capacitación recibido.			
% cumplimiento de costos planificados en cada evento o programa de capacitación.			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Área Comercial Coordinador Administrativo	Coordinación de la prestación de los servicios comercializados Coordinación logística		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en carreras como administración de empresas o afines		
CONOCIMIENTOS	Coordinación logística de eventos Establecimiento de costos de servicios Mercado de micro finanzas Servicio al cliente Desarrollo de programas de capacitación Office intermedio Ilustrador, Photoshop		
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares		
HABILIDADES	Razonamiento verbal Razonamiento lógico Comunicación oral, escrita y visual		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Capacidad de Análisis	2	Identifica relaciones básicas	
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema	
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás	
Enfoque al Logro	2	Fija sus propios estándares en el trabajo	
Desarrollo de Interrelaciones	2	Entabla frecuentemente relaciones informales	

3.2.2. Departamento Comercial.

3.2.2.1. Jefe Comercial.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Jefe comercial
ÁREA	Comercial
DEPARTAMENTO	Comercial
NIVEL / CATEGORÍA	Jefe
SUPERVISA A:	Experto comercial Especialista comercial
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Jefe de fortalecimiento institucional Director ejecutivo
ES REEMPLAZADO POR:	Experto comercial
COLATERALES O PARES:	Jefe de estadísticas y estudios Jefe de fortalecimiento institucional
MISIÓN DEL CARGO	
Desarrollar y asegurar la comercialización de productos y servicios para fortalecimiento de las entidades miembros, de acuerdo con el plan estratégico anual, para cumplir con el presupuesto de ventas anual y asegurar la sostenibilidad institucional.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Comercializar el portafolio de productos y servicios, para cumplir el presupuesto de ventas asignado.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con proveedores de servicios para diseñar productos y servicios para las instituciones miembros.</p> <p>Evaluar y Diseñar el portafolio de productos y servicios de la RFD para solventar la demanda y necesidades de las instituciones miembros.</p> <p>Dirigir el diseño e implementación de estrategias comunicacionales para impulsar el posicionamiento institucional.</p> <p>Dirigir el diseño e implementación de estrategias de mercadeo para fortalecer la comercialización de los productos y servicios ofertados por la RFD.</p>	

Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% Cumplimiento de presupuesto de ventas			
# alianzas estratégicas establecidas			
% Implementación de nuevos productos y servicios			
% Satisfacción hacia los productos y servicios implementados			
% cumplimiento de estrategia comunicacional			
% posicionamiento de la RFD			
% cumplimiento de estrategia de mercadeo			
% Crecimiento número de miembros de la RFD			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Gerencial			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
Comité Gestión Del Conocimiento			
TIPO DE DECISIONES	Estratégicas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Jefe de fortalecimiento institucional	Coordinación de la prestación de los servicios comercializados		DIARIA
Jefe de estadísticas y estudios			
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Ingeniero comercial		
	Ingeniero de marketing		

CONOCIMIENTOS	Mercado financiero ecuatoriano	
	Ámbito legal y empresarial de instituciones financieras de desarrollo	
	Comercialización de productos y servicios financieros	
	Estrategias de marketing y ventas	
	Estrategias de comunicación externa.	
	Diseño y desarrollo de productos y servicios	
	PNL enfocado a ventas	
	Inglés fluido	
	Excel intermedio	
EXPERIENCIA	5 años en gestión comercial de productos y servicios para instituciones financieras	
HABILIDADES	Razonamiento lógico	
	Razonamiento verbal	
	Razonamiento abstracto	
	Comunicación asertiva	
	Negociación	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Enfoque al Logro	4	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza
Iniciativa	4	Se anticipa a mediano plazo
Impacto e Influencia	4	Calcula el impacto de las palabras o acciones
Desarrollo de Interrelaciones	3	Fomenta contactos sociales útiles
Capacidad de Adaptación	3	Adapta su comportamiento a la situación
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido
Liderazgo	4	Promueve la eficacia del equipo

3.2.2.2. Especialista Comercial.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Especialista comercial
ÁREA	Comercial
DEPARTAMENTO	Comercial
NIVEL / CATEGORÍA	Experto
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Jefe comercial
REEMPLAZA A:	Especialista comercial
ES REEMPLAZADO POR:	Especialista comercial
COLATERALES O PARES:	Especialista comercial
MISIÓN DEL CARGO	
Comercializar el portafolio de productos y servicios apoyando en el diseño e implementación de estrategias de comunicación y marketing de acuerdo con la estrategia institucional para cumplir con el presupuesto de ventas establecido.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Comercializar el portafolio de productos y servicios, para cumplir el presupuesto de ventas asignado.</p> <p>Atender y dar seguimiento a las necesidades de clientes asignados para fortalecer y garantizar la relación comercial a largo plazo.</p> <p>Proponer e implementar estrategias de comunicación para impulsar el posicionamiento institucional.</p> <p>Proponer e implementar estrategias de mercadeo para fortalecer la comercialización de los productos y servicios ofertados por la RFD.</p> <p>Proponer e implementar estrategias de comercialización para fortalecer la aceptación de los productos y servicios ofertados por la RFD.</p> <p>Aplicar el proceso de evaluación de satisfacción a las instituciones miembros para conocer el nivel de satisfacción con los productos y servicios recibidos.</p> <p>Coordinar la facturación oportuna de los productos y servicios comercializados para facilitar el cobro de los servicios otorgados.</p> <p>Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.</p>	

INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado			
% Implementación de estrategias comerciales			
% cumplimiento de estrategia comunicacional			
% cumplimiento de estrategia de mercadeo			
% cumplimiento de la aplicación de evaluación satisfacción miembros RFD			
% de satisfacción servicio de clientes asignados			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
Comité de Gestión del conocimiento			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Técnico de tecnología Experto de fortalecimiento institucional Especialista de fortalecimiento institucional Experto de estadísticas y estudios Técnico de estadísticas y estudios	Generación de diseño de productos comunicacionales y de mercadeo coordinación de la prestación de servicios evaluación de la prestación de servicios		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en comunicación social, marketing, comercial o afines		
CONOCIMIENTOS	Gestión comercial de productos y servicios Manejo de comunicación Manejo de redes sociales Conocimiento básico de diseño gráfico o comunicación visual Mercadeo Mercado financiero Mercado de seguros Trato / servicio al cliente Excel intermedio		
EXPERIENCIA	Dos años en gestión comercial		
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento verbal		

	Comunicación Negociación	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Impacto e Influencia	3	Utiliza acciones múltiples para persuadir
Desarrollo de Interrelaciones	2	Entabla frecuentemente relaciones informales
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente

3.2.3. Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

3.2.3.1. Experto de TIC's.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Experto en tecnologías de la información
ÁREA	Tecnologías de la información
DEPARTAMENTO	Tecnologías de la información
NIVEL / CATEGORÍA	Experto
SUPERVISA A:	Técnico en tecnologías de la información
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Técnico en tecnologías de la información
ES REEMPLAZADO POR:	Técnico en tecnologías de la información
COLATERALES O PARES:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar las herramientas de tecnológicas de la información (hardware, software y comunicaciones) de la institución, de acuerdo con las mejores prácticas del mercado, para proveer a cada colaborador de las herramientas e información requeridas para su gestión.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Asegurar el diseño, desarrollo e implementación de página y aplicativos Web así como herramientas tecnológicas para la obtención y generación de información para el desempeño de las actividades de la institución.</p> <p>Diseñar e implementar los modelos de Base de datos requeridos para garantizar el almacenamiento y disponibilidad de la información de la institución.</p> <p>Garantizar el funcionamiento de la herramienta Bussiness Intelligence con la finalidad de generar información y reportes solicitados para facilitar la toma de decisiones.</p> <p>Supervisar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica (servidores, equipos, redes y enlaces de comunicación, dispositivos) de la institución para minimizar el riesgo de interrupciones en la operación.</p> <p>Garantizar la existencia de back ups de servidores virtuales, bases de datos, archivos e</p>	

información de cada funcionario para minimizar el riesgo de pérdida de información.			
Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% cumplimiento de implementación de proyectos tecnológicos			
% disponibilidad y entrega de información			
% Satisfacción herramienta BI			
% continuidad de operación tecnológica			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Todos	Generación de información		DIARIA
	Servicio tecnológico		
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Ingeniero en sistemas		
CONOCIMIENTOS	Desarrollo de software		
	Administración base de datos		
	Administración de infraestructura		
	Herramientas ETL		
	Herramientas de Bussiness Intelligence		
	Ingles técnico		
	Office avanzado		
EXPERIENCIA	3 años de experiencia en funciones similares		

HABILIDADES	Razonamiento numérico	
	Razonamiento lógico	
	Razonamiento abstracto/creatividad	
	Comunicación oral	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	3	Identifica relaciones múltiples
Enfoque al Servicio	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás

3.2.3.2. Especialista de TIC's.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Especialista en tecnologías de la información
ÁREA	Tecnologías de la información
DEPARTAMENTO	Tecnologías de la información
NIVEL / CATEGORÍA	Especialista
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Experto en tecnologías de la información
REEMPLAZA A:	Experto en tecnologías de la información
ES REEMPLAZADO POR:	Experto en tecnologías de la información
COLATERALES O PARES:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Diseñar e implementar aplicaciones y páginas web tomando en cuenta las buenas prácticas tecnológicas, para solventar necesidades de información del personal, miembros y clientes de la RFD.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Diseñar y Programar aplicaciones y páginas web para proveer de información a los colaboradores, miembros y clientes de la RFD.</p> <p>Proponer soluciones tecnológicas para llevar a cabo actividades de difusión y comunicación de manera eficiente y oportuna.</p> <p>Apoyar en la administración de base de datos de la organización para proveer la información requerida por los usuarios.</p> <p>Brindar soporte técnico a la infraestructura tecnológica y a los colaboradores de la RFD para apoyar el normal desempeño de sus actividades.</p> <p>Diseñar y editar imágenes, videos, audios y campañas para promover la comunicación interna y externa de la institución.</p> <p>Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<p>% Implementación de aplicativos y páginas web</p> <p>% índice de satisfacción cliente interno</p> <p>% generación de información de manera oportuna</p> <p>% satisfacción desarrollo de herramientas de comunicación visual.</p>	

OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Comité Paritario		
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO NO
RELACIONES CON OTROS		
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
TODOS	Generación de Información Servicios Tecnológicos	DIARIA
PERFIL DEL CARGO		
PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS	Desarrollo y diseño de aplicativos web y software Administración base de datos Administración de infraestructura Soporte al usuario Photoshop, ilustrador, edición de audio y video Ingles técnico Office avanzado	
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en funciones similares	
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento abstracto/creatividad Comunicación oral	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	3	Identifica relaciones múltiples
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Organización y Calidad	2	Comprueba su propio trabajo

3.2.4. Departamento de Estadísticas y Estudios.

3.2.4.1. Jefe de Operaciones – Estadísticas y Estudios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Jefe de estadísticas y estudios
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Estadísticas y estudios
NIVEL / CATEGORÍA	Jefe
SUPERVISA A:	Experto de estadísticas y estudios Especialista de estadísticas y estudios
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Jefe de fortalecimiento institucional Experto de estadísticas y estudios
ES REEMPLAZADO POR:	Jefe de fortalecimiento institucional Experto de estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Jefe de fortalecimiento institucional Jefe comercial
MISIÓN DEL CARGO	
Desarrollar e implementar un Sistema de medición y análisis social, financiero y ambiental para el sector de las microfinanzas de acuerdo con las buenas prácticas internacionales para contribuir a la toma de decisiones de las Instituciones financieras de desarrollo mediante la generación de información detallada.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Diseñar e implementar un sistema de medición social, financiera y ambiental para brindar información detallada a las Instituciones financieras de desarrollo.</p> <p>Generar estudios e informes sociales, financieros y ambientales de actores nacionales e internacionales para atender las necesidades o demandas de las instituciones financieras o actores del sector.</p> <p>Planificar y coordinar la implementación del sistema de medición para asegurar la atención de los requerimientos de clientes y beneficiarios.</p> <p>Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.</p>	

Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% implementación y mejoras al sistema de medición			
# De requerimientos atendidos			
% cumplimiento tiempo entrega de servicio			
% Satisfacción de las IMF			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
Comité de Inclusión			
Comité Gerencial			
TIPO DE DECISIONES	Estratégicas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Experto en tecnología de la información	Generación de información		TODOS
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía, estadística o afines		
CONOCIMIENTOS	Manejo y procesamiento de información		
	Estadística especializada		
	Análisis e investigación social		
	Manejo de utilitarios (Word, Excel intermedio, Power Point)		
	Regulaciones financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales		
EXPERIENCIA	Buenas prácticas financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales		
	Normativa tributaria nacional vigente		
EXPERIENCIA	2 años en posiciones similares o afines		

HABILIDADES	Razonamiento numérico	
	Razonamiento lógico	
	Comunicación asertiva	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad Conceptual	4	Clarifica datos o situaciones complejas
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información
Organización y Calidad	4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos
Enfoque al Servicio	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento
Liderazgo	3	Cuida del grupo

3.2.4.2. Experto de Operaciones – Estadísticas y Estudios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Experto en estadísticas y estudios
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Estadísticas y estudios
NIVEL / CATEGORÍA	Experto
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Jefe de estadísticas y estudios
REEMPLAZA A:	Jefe de estadísticas y estudios Especialista de estadísticas y estudios
ES REEMPLAZADO POR:	Jefe de estadísticas y estudios Especialista de estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Especialista en estadísticas y estudios
MISIÓN DEL CARGO	
Generar información detallada del sistema financiero de acuerdo con la normativa legal vigente para remitir reportes para la elaboración de estudios e informes del área.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Gestionar y receptar información financiera para su consolidación y validación previa a la generación de reportes.</p> <p>Actualizar e innovar reportes financieros para proveer de información al área para la elaboración de informes y estudios.</p> <p>Proveer de información financiera al Microfinance Información Exchange para la publicación de perfiles instituciones financieras de desarrollo a nivel mundial.</p> <p>Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<p># De requerimientos de información atendidos</p> <p>% cumplimiento tiempo de entrega de reportes</p> <p>% Cobertura recolección de información</p> <p>% Cumplimiento envío de información MIX</p>	

OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Experto en tecnología de la información Especialista en tecnología de la información	Generación de información		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Estudios superiores en curso en carreras como administración, finanzas o afines		
CONOCIMIENTOS	Manejo y procesamiento de información Estadística especializada Análisis e investigación social Manejo de utilitarios (Word, Excel intermedio, Power Point) Regulaciones financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales Buenas prácticas financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales Normativa tributaria nacional vigente		
EXPERIENCIA	1 año con manejo de información		
HABILIDADES	Razonamiento numérico Razonamiento lógico Razonamiento verbal		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Capacidad de Análisis	3	Identifica relaciones múltiples	
Capacidad Conceptual	3	Utiliza conceptos complejos	
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información	
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás	
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo	

3.2.4.3. Especialista de Operaciones - Estadísticas y Estudios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Especialista en estadísticas y estudios
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Estadísticas y estudios
NIVEL / CATEGORÍA	Especialista
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Jefe de estadísticas y estudios
REEMPLAZA A:	Experto en estadísticas y estudios
ES REEMPLAZADO POR:	Experto en estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Experto en estadísticas y estudios
MISIÓN DEL CARGO	
Generar información detallada del sistema financiero de acuerdo con la normativa legal vigente para remitir reportes para la elaboración de estudios e informes del área.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Gestionar y receptar información financiera, social y ambiental para elaborar reportes solicitados por el área.</p> <p>Apoyar en la elaboración de estudios financieros, sociales y ambientales, para atender las necesidades de Instituciones financieras.</p> <p>Elaborar informes de comportamiento de mercado e inclusión financiera, social y ambiental para la construcción de estudios generados por la RFD.</p> <p>Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<p># De requerimientos de información atendidos</p> <p>% cumplimiento tiempo de entrega de reportes</p> <p>% Cobertura recolección de información</p>	
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Comité Paritario	

TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Experto en tecnología de la información	Generación de información		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Estudios superiores en curso en carreras como administración, economía o afines		
CONOCIMIENTOS	Manejo y procesamiento de información Análisis e investigación social Manejo de utilitarios (Word, Excel intermedio, Power Point) Regulaciones financieras, sociales y ambientales nacionales e internacionales Buenas prácticas financieras, sociales y ambientales nacionales e internacionales		
EXPERIENCIA	1 año con manejo de información social, ambiental y financiera		
HABILIDADES	Razonamiento numérico Razonamiento lógico Razonamiento verbal		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Capacidad de Análisis	2	Identifica relaciones básicas	
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema	
Trabajo en Equipo	3	Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos	
Organización y Calidad	2	Comprueba su propio trabajo	

3.2.5. Departamento Administrativo Financiero.

3.2.5.1. Coordinador Financiero.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Coordinador financiero
ÁREA	Administración y finanzas
DEPARTAMENTO	Finanzas
NIVEL / CATEGORÍA	Coordinador
SUPERVISA A:	Asistente administrativo financiero
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Coordinador administrativo y de talento humano
ES REEMPLAZADO POR:	Asistente administrativo financiero
COLATERALES O PARES:	Coordinadora administrativa y de talento humano
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar los recursos financieros de la Red Financiera de Desarrollo de acuerdo con la normativa legal vigente, normas tributarias y NIIFs, para asegurar la continuidad de las operaciones	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Generar información financiera y contable para la toma de decisiones por parte del Directorio cumpliendo con los tiempos establecidos.</p> <p>Controlar el flujo de caja, mediante la facturación y cobro de productos y servicios, así como el cumplimiento de obligaciones financieras, para garantizar la disponibilidad de los recursos y la sostenibilidad de la institución.</p> <p>Supervisar el cumplimiento del presupuesto aprobado por el Directorio para asegurar la consecución de los objetivos financieros.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias para garantizar la operación de la institución.</p> <p>Proponer estrategias para diversificación y crecimiento de portafolio de inversiones para maximizar la rentabilidad de los recursos disponibles.</p>	

Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.

Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

% Cumplimiento tiempos de entrega de información
 % recuperación de cartera de la institución
 % Disponibilidad de recursos de operación
 % Cumplimiento de obligaciones tributarias
 % Incremento en la rentabilidad de inversiones

OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Comité Paritario

Comité Técnico

TIPO DE DECISIONES

Tácticas

MANEJA
PRESUPUESTO

SI

RELACIONES CON OTROS

CARGO

PROPÓSITO

FRECUENCIA

Todos

Generación de información financiera y contable

DIARIA

PERFIL DEL CARGO

PERFIL DURO

PREPARACIÓN
ACADÉMICA

Ingeniero en contabilidad y auditoría, finanzas o afines

CONOCIMIENTOS

Normas internacionales de información financiera
 Legislación tributaria y laboral vigente
 Administración financiera de proyectos
 Contabilidad avanzada
 Finanzas
 Auditoría
 Principios administrativos
 Flujo de caja y administración presupuestaria
 Excel intermedio
 Normativa societaria ecuatoriana

EXPERIENCIA

3 años de experiencia en funciones similares

HABILIDADES	Razonamiento numérico	
	Razonamiento lógico	
	Razonamiento verbal	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	3	Desarrolla las ideas
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Trabajo en equipo	3	Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento
Liderazgo	3	Cuida del grupo

3.2.5.2. Coordinador Administrativo y de Talento Humano.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Coordinador administrativo y de talento humano
ÁREA	Administración y finanzas
DEPARTAMENTO	Administración y talento humano
NIVEL / CATEGORÍA	Coordinador
SUPERVISA A:	Asistente servicios generales
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	Asistente administrativo financiero
ES REEMPLAZADO POR:	Asistente administrativo financiero coordinador financiero
COLATERALES O PARES:	Coordinador financiero
MISIÓN DEL CARGO	
Proponer e implementar procesos y procedimientos administrativos y de gestión de talento humano, de acuerdo con la normativa legal vigente, para asegurar la consecución de las actividades internas, así como la atracción, retención y desarrollo de los colaboradores.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Asegurar la provisión e inducción de colaboradores para garantizar personal idóneo en cada puesto de trabajo.</p> <p>Administrar planes de capacitación y desarrollo, así como la evaluación de desempeño para fortalecer el desempeño organizacional.</p> <p>Coordinar el procesamiento de nómina para garantizar el salario oportuno y exacto a los colaboradores.</p> <p>Gestionar prestaciones, beneficios, así como necesidades y requerimientos de colaboradores para garantizar su satisfacción interna.</p> <p>Administrar los recursos de la empresa asignados a su área de gestión para garantizar el normal desarrollo de las actividades internas (activos, suministros, seguros).</p>	

Coordinar movilización, logística de los colaboradores para asegurar el cumplimiento de los objetivos del personal, así como la optimización de recursos.			
Asegurar la obtención de permisos, calificaciones y demás temas relevantes para el normal funcionamiento de la institución.			
Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% índice de rotación			
% desempeño organizacional			
% cumplimiento de evaluación de desempeño			
% cumplimiento plan anual de capacitación			
% cumplimiento presupuesto recursos asignados			
% Cumplimiento obtención permisos, calificaciones			
% satisfacción atención requerimientos			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
Comité Técnico			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Todos	Obtención y generación de información. prestaciones y servicios		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Administración de talento humano, psicología organizacional o afines		
CONOCIMIENTOS	Código laboral vigente Sistemas y subsistemas de gestión de talento humano (aplicación, provisión, mantenimiento, desarrollo) Administración de recursos Excel intermedio		
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares		

HABILIDADES	Razonamiento numérico	
	Razonamiento lógico	
	Razonamiento verbal	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	3	Identifica relaciones múltiples
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Empatía	3	Entiende por qué una persona actúa de determinada manera
Trabajo en equipo	3	Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento
Liderazgo	3	Cuida del grupo

3.2.5.3. Asistente Administrativa Financiera.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Asistente administrativo financiero
ÁREA	Administración y finanzas
DEPARTAMENTO	Finanzas
NIVEL / CATEGORÍA	Asistente
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Coordinador financiero
REEMPLAZA A:	Coordinador administrativo y de talento humano Coordinador financiero
ES REEMPLAZADO POR:	Coordinador administrativo y de talento humano
COLATERALES O PARES:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Brindar soporte al área administrativa financiera atendiendo la normativa interna, para facilitar la aplicación de procesos financieros, contables y administrativos.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Realizar facturación y cobro de los servicios brindados por la institución para la generación de flujo de operación requerido.	
Recibir y atender a clientes así como visitas de la institución para solventar sus requerimientos y necesidades.	
Dar soporte operativo a las actividades encomendadas por las diferentes áreas, para apoyar en la consecución de los objetivos institucionales.	
Efectuar registros contables para generar información contable oportuna.	
Manejar fondo rotatorio de la institución para asegurar la disponibilidad de los recursos operativos.	
Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
% recuperación de cartera	
% Satisfacción cliente externo	

% Satisfacción cliente interno			
% exactitud y oportunidad de registros contables			
Cuadre de fondo rotativo			
Disponibilidad de recursos de fondo rotativo			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
TODOS	Soporte operativo		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Estudios superiores en curso en carreras como administración de empresas, finanzas o afines		
CONOCIMIENTOS	Servicio al cliente Normativa tributaria Normativa societaria Normas internacionales de información financiera Excel nivel intermedio		
EXPERIENCIA	1 años en funciones similares		
HABILIDADES	Razonamiento numérico Razonamiento lógico Razonamiento verbal		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente	
Empatía	2	Entiende los sentimientos y a la vez su razón	
Organización y Calidad	2	Comprueba su propio trabajo	
Trabajo en Equipo	3	Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos	
Iniciativa	2	Es decisivo en situaciones imprevistas	

3.2.5.4. Asistente de Servicios Generales.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Asistente de servicios generales
ÁREA	Administración y finanzas
DEPARTAMENTO	Talento humano
NIVEL / CATEGORÍA	Asistente
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Coordinador administrativo y de talento humano
REEMPLAZA A:	N/A
ES REEMPLAZADO POR:	Externo
COLATERALES O PARES:	Asistente administrativa financiera
MISIÓN DEL CARGO	
Realizar actividades operativas y de servicios generales en base a las normas y políticas institucionales, para apoyar al personal de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los stake holders.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Realizar la entrega de correspondencia para cumplir con las actividades encomendadas por las diferentes áreas de la RFD.	
Apoyar en la limpieza de las oficinas y aulas de la institución para mantener la imagen, orden y aseo requeridos por la empresa.	
Realizar cobros con las diferentes instituciones que mantienen relación con la RFD para apoyar la recuperación y sanidad de la cartera.	
Archivar los documentos contables de la institución para apoyar en el manejo ordenado de la información.	
Custodiar las llaves y equipos no informáticos de la RFD para velar por el uso y estado óptimo de los mismos.	
Cumplir con las disposiciones, normas, políticas y procedimientos de la empresa.	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
% de satisfacción de cliente interno	
% de correspondencia enviada y recibida satisfactoriamente	

% de cobranza realizada según cartera asignada		
% de documentación archivada correcta y oportunamente		
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Comité Paritario		
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO NO
RELACIONES CON OTROS		
CARGO	PROPÓSITO	FRECUENCIA
Todos	Entrega - recepción de documentación interna y externa	DIARIA
PERFIL DEL CARGO		
PERFIL DURO		
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Estudios secundarios culminados	
CONOCIMIENTOS	Manejo de archivos, movilización interna en la ciudad de Quito, transacciones bancarias, trámites legales	
EXPERIENCIA	1 año en posiciones similares o afines	
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento verbal	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Organización y Calidad	2	Comprueba su propio trabajo
Enfoque al Servicio	2	Mantiene una comunicación fluida
Trabajo en Equipo	2	Expresa expectativas positivas del equipo
Capacidad de Análisis	2	Identifica relaciones básicas

3.2.6. Departamento de Dirección Ejecutiva.

3.2.6.1. Director Ejecutivo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Director ejecutivo
ÁREA	Dirección ejecutiva
DEPARTAMENTO	Dirección ejecutiva
NIVEL / CATEGORÍA	Director
SUPERVISA A:	Asistente ejecutiva Jefe de fortalecimiento institucional Jefe de estadísticas y estudios Experto en tecnología de la información Coordinador financiero Coordinador administrativo y de talento humano Jefe de comercial
REPORTA A:	Directorio
REEMPLAZA A:	N/A
ES REEMPLAZADO POR:	Jefe comercial Jefe de estadísticas y estudios Jefe de fortalecimiento institucional
COLATERALES O PARES:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Implementar el plan estratégico de la institución, de acuerdo con la normativa legal vigente sobre organizaciones de la sociedad civil, para mejorar el entorno de las IFD para generar la inclusión financiera planificada en el país, incrementando la representatividad de la RFD.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Investigar las mejores prácticas de inclusión financiera a nivel mundial para proponer e implementar proyectos de impacto social, comunitario y financiero.	
Proponer e implementar el Plan de Incidencia anual para lograr la mejora del entorno para el incremento de la inclusión financiera (IF).	
Aprobar y dirigir los planes de acción de cada una de las áreas de la institución para asegurar el cumplimiento del plan estratégico.	
Generar alianzas estratégicas para incidir en la política pública relacionada con la IF.	

Coordinar acciones estratégicas para garantizar el incremento de la representatividad anual, cumpliendo con los parámetros establecidos.			
Establecer estrategias en las áreas financiera, tecnológica y de Talento Humano asegurando la respuesta eficaz y eficiente de la institución para garantizar la sostenibilidad institucional.			
Ejercer la Representación Legal de la RFD para garantizar el cumplimiento de obligaciones, normativas y leyes bajo las cuales se desempeña.			
Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% Cumplimiento del plan de incidencia anual.			
% Índice de crecimiento de inclusión financiera en miembros RFD			
% cumplimiento metas plan estratégico anual			
% Crecimiento de alianzas estratégicas			
% incremento representatividad			
% Fondo de caja para operación			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Estratégico			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Estratégicas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Todos	Información, Dirección, Coordinación, Estrategias		SEMANAL
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Economista, ingeniero en finanzas o afines		

CONOCIMIENTOS	Administración de empresas	
	Planificación estratégica	
	Mercado financiero ecuatoriano	
	Ámbito legal y empresarial de instituciones financieras de desarrollo	
	Estrategias de comunicación externa.	
	Diseño y desarrollo de productos y servicios	
	Normativa legal vigente de finanzas inclusivas	
	Normativa legal vigente de economía popular y solidaria	
	Manejo de relaciones públicas y creación de alianzas estratégicas.	
	Prácticas internacionales de inclusión financiera	
	Inglés fluido	
	Excel intermedio	
EXPERIENCIA	5 años en empresas relacionadas al sector financiero de desarrollo y	
	3 años en funciones de representación de empresas	
HABILIDADES	Comunicación oral	
	Razonamiento lógico	
	Relaciones publicas	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	4	Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes
Impacto e Influencia	5	Utiliza influencias indirectas
Enfoque al Servicio	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo
Enfoque al Logro	4	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza
Desarrollo de Interrelaciones	4	Establece sólidas relaciones
Desarrollo de Personas	4	Da “feed-back” para desarrollo integral
Dirección de Personas	5	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento que fueron establecidos.
Liderazgo	5	Comunica una visión de futuro convincente

3.2.6.2. Asistente Ejecutiva.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Asistente ejecutiva
ÁREA	Dirección ejecutiva
DEPARTAMENTO	Dirección ejecutiva
NIVEL / CATEGORÍA	Asistente
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Director ejecutivo
REEMPLAZA A:	N/A
ES REEMPLAZADO POR:	N/A
COLATERALES O PARES:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Asistir a la Dirección Ejecutiva mediante la coordinación de actividades, así como la recopilación y generación de información de acuerdo con las políticas internas y normativa legal vigente para contribuir a la consecución de la incidencia y representatividad planificada por la institución.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Coordinar la agenda y logística requerida por la Dirección Ejecutiva para asegurar el cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p>Solicitar y recopilar información para la evaluación, control, análisis o planificación de actividades de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Investigar y elaborar documentos informativos para la difusión de actualización de políticas, leyes o normativas del macro entorno así como la incidencia y representación de la institución.</p> <p>Llevar a cabo proyectos relacionados con la imagen, incidencia y representatividad de la RFD para promover el crecimiento del posicionamiento de la RFD</p> <p>Coordinar la publicación de noticias y manejo de imagen de la Dirección Ejecutiva para contribuir al incremento de la incidencia y representatividad de la RFD</p> <p>Logística.</p> <p>Planificar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con la Dirección Ejecutiva, Gobierno Corporativo, organismos nacionales e internacionales y el gobierno central para impulsar el posicionamiento de la Institución.</p>	

Cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su cargo.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
% cumplimiento del plan de incidencia			
% Nivel de satisfacción con la coordinación de actividades y eventos			
% difusión oportuna de información relevante en medios			
% consecución de proyectos relacionados con incidencia y representatividad			
% crecimiento posicionamiento de la institución			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
Comité Técnico			
TIPO DE DECISIONES	Operativas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Jefe comercial	Intercambio información		DIARIA
Jefe de estadísticas y estudios			
Coordinador financiero			
Coordinador talento humano			
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en carreras como economía, derecho o afines		
CONOCIMIENTOS	Ley de economía popular y solidaria Ley de bancos Coordinación de eventos y actividades Elaboración de comunicación escrita y visual Asesoría de imagen ejecutiva Asistencia ejecutiva Office nivel intermedio Ingles		
EXPERIENCIA	2 años de experiencia en funciones similares		
HABILIDADES	Comunicación oral Razonamiento lógico Dinamismo		

PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Capacidad de Análisis	2	Identifica relaciones básicas
Impacto e Influencia	2	Utiliza una única acción para persuadir
Organización y Calidad	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás
Desarrollo de Interrelaciones	2	Entabla frecuentemente relaciones informales
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema

3.3. Adiestramiento de Back ups

Para aplicar un adecuado entrenamiento de back ups de la empresa RFD, se ha implementado un plan de adiestramiento de los mismos.

A continuación, el formato a aplicarse para cada uno de los 16 cargos existentes en la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.

Tabla 22. Plan de adiestramiento de Back Ups

RFD	DEFINICIÓN PLAN ADIESTRAMIENTO DE BACK UPS			
DATOS INFORMATIVOS				
NOMBRE DEL CARGO TITULAR		CARGO O CARGOS DEFINIDOS COMO BACK UP		
ÁREA	DEPARTAMENTO			
ENTRENAMIENTO NORMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
Enliste las normas, procesos, leyes o procedimientos que deben ser tomados en cuenta en este plan de entrenamiento, lo cual permitirá al back up del cargo entender las regulaciones existentes para el desarrollo de esta función				
TIPO	ESPECIFICACIÓN / NOMBRE	# HORAS CONTEMPLADAS		
TOTAL HORAS DE ENTRENAMIENTO		0		

ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE			
Detalle las actividades que considere necesarias para asegurar el proceso de aprendizaje			
ACTIVIDAD		OBJETIVO	
DATOS RESPONSABLE DE PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA BACK UP CARGO			
	NOMBRE	CARGO	FECHA
ELABORADO POR:			

Tal como en todo plan que se vaya a ejecutar en una empresa, se debe establecer un calendario tentativo para el cumplimiento del mismo. En este caso, se ha elaborado un calendario de actividades a llenar por cada colaborador que vaya a recibir el entrenamiento.

Tabla 23. Calendario adiestramiento de Back Ups

ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	ESTADO

3.4. Evaluación de Desempeño

El motivo de implementar un sistema de evaluación de desempeño es contar con información objetiva que permita estimar de manera cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo y retroalimentarlos sobre el resultado obtenido, para establecer planes de mejora, desarrollo o potenciación.

Este sistema se dividirá en dos fases: cualitativa y cuantitativa.

3.4.1. *Evaluación Cualitativa.* Es el proceso que se sigue para conocer el nivel de competencias de los colaboradores, acoplarlo a las competencias y niveles requeridos para el desempeño de su función acorde a su perfil de cargo y establecer la brecha existente sea esta positiva, negativa o no existente.

Tabla 24. Evaluación Cualitativa

EVALUACIÓN CUALITATIVA				PESO 35%
COMPETENCIA REQUERIDA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO	

3.4.2. *Evaluación Cuantitativa.* Es una valoración efectuada sobre el índice o nivel de cumplimiento de los objetivos (indicadores de gestión o desempeño) de cada colaborador en el desarrollo de su puesto de trabajo.

Tabla 25. Evaluación Cuantitativa

EVALUACIÓN CUANTITATIVA							PESO 65%
INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMA DE CALCULO	PESO	META	RESULT.	% CUMPL	% POND	
		0%					0,00%

A continuación, el formato de Evaluación de Desempeño completo a aplicarse para cada uno de los 17 colaboradores que trabajan en la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.

Tabla 26. Evaluación periódica de desempeño

EVALUACIÓN PERIÓDICA DE DESEMPEÑO						
NOMBRE:		TIEMPO EN LA EMPRESA:		Años		
CARGO:		PERIODO DE EVALUACIÓN:				
ÁREA:		NOMBRE PERSONA QUE EVALÚA:				
DEPARTAMENTO:		CARGO PERSONA QUE EVALÚA:				
FECHA DE INGRESO:		FECHA DE EVALUACIÓN:				
EVALUACIÓN CUANTITATIVA		PESO 65%				
INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMA DE CALCULO	PESO	META	RESULT.	% CUMPL	% POND
		0%				0,00%
EVALUACIÓN CUALITATIVA		PESO 35%				
COMPETENCIA REQUERIDA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	% CUMPLIMIENTO			
CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS						
TIPO DE EVALUACIÓN	% OBTENIDO		PESO	% PONDERADO	TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO	
EVALUACIÓN CUANTITATIVA	0,00%		65%	0,00%	0,00%	
EVALUACIÓN CUALITATIVA	0,00%		35%	0,00%		
Inaceptable						

4. CAMBIOS RECOMENDADOS EN BASE A LEVANTAMIENTO DE PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

4.1. Falencias detectadas durante el levantamiento de información

4.1.1. Organigrama. A lo largo del tiempo, la RFD ha intentado mantener una misma estructura por más de 5 años. Sin embargo, los retos, los perfiles, las acciones y el plan estratégico mismo que lleva adelante la institución, son diferentes ahora. El organigrama también sufrió cambios por el movimiento de personas clave en la organización y que debido a nuevos perfiles y competencias, estos ya no eran necesariamente los mismos.

Por tal motivo, se considera que este es un organigrama que ya no responde a la realidad y a los retos actuales de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. Es una estructura que lejos de contribuir, incrementa estos vacíos institucionales creando problemas y confusiones en las funciones de los colaboradores, causando sobrecarga de trabajo para ciertas personas y en otros puestos se crean zonas de confort.

4.1.2. Procesos. La RFD maneja procesos de talento humano solamente en la práctica y en el día a día, es decir, no cuentan con un manual de procesos o procedimientos escritos. Esto viene a ser un inconveniente, porque al no contar con los parámetros para ejercerlos, se complican los tiempos de cumplimiento de los mismos e incluso dificulta y puede confundir los indicadores para la evaluación de los resultados, tanto del colaborador como de sus funciones

4.1.2.1. Selección y contratación. Este proceso, tampoco estaba escrito, se lo realizaba a criterio de la persona de Talento Humano. Para llenar una vacante se utilizaba hojas de vida provenientes de prensa, páginas web, referidas, etc. Como se puede apreciar, la selección no era con un perfil claro ni teniendo en cuenta lo que se esperaba de esa persona, es decir, era una actividad que se realizaba sin metodología.

4.1.2.2. *Gestión de nómina.* Este proceso no estaba escrito, pero de manera práctica se llevaba bastante bien. Sin embargo, habían falencias en el mismo, que ocasionaron grandísimos resquebrajamientos entre el personal y el departamento Administrativo Financiero.

El registro equívoco de descuentos, multas y sanciones que se trasladaban a lo económico a la larga generaban en la nómina un gran malestar porque después esos valores requerirían ajustes contables generando disyuntivas a nivel del equipo, pero sobre todo generando desconfianza por parte del personal.

4.1.2.3. *Evaluación de desempeño.* La institución paga un bono variable a sus trabajadores, trimestralmente, en base a los resultados obtenidos. La “evaluación de desempeño” era realizada por una sola persona en la institución. No existía un proceso transparente y fidedigno para calificar los resultados y las metas cumplidas por los mismos. Por el contrario, lo único que había era un ejercicio, absolutamente subjetivo, derivado del mismo Director Ejecutivo que, no solo era desconocido para todo el personal sino que jamás fue socializado. El problema de esto era que las personas no entendían cómo eran evaluadas, en qué debían mejorar para acceder a una mejor bonificación e incluso, cuáles eran aquellas prácticas que las realizaban y que eran reconocidas en dicha calificación.

4.1.2.4. *Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups.* La inducción al personal nuevo siempre ha sido un ejercicio suelto y aislado, muy informal, ocasionando poco empoderamiento de la persona que ingresaba. En el caso del personal antiguo, su entrenamiento y adiestramiento dependía mucho de su jefe inmediato y no de una estrategia institucional formal.

4.1.2.5. *Desvinculación del personal.* El no contar con un proceso de desvinculación del personal era realmente un problema para la organización ya que el mismo quedaba, subjetivamente, en manos del Director Ejecutivo o de la persona encargada de Talento Humano. Este se daba por sí solo y naturalmente se podía incurrir en errores y equivocaciones debido a la falta de un procedimiento claro.

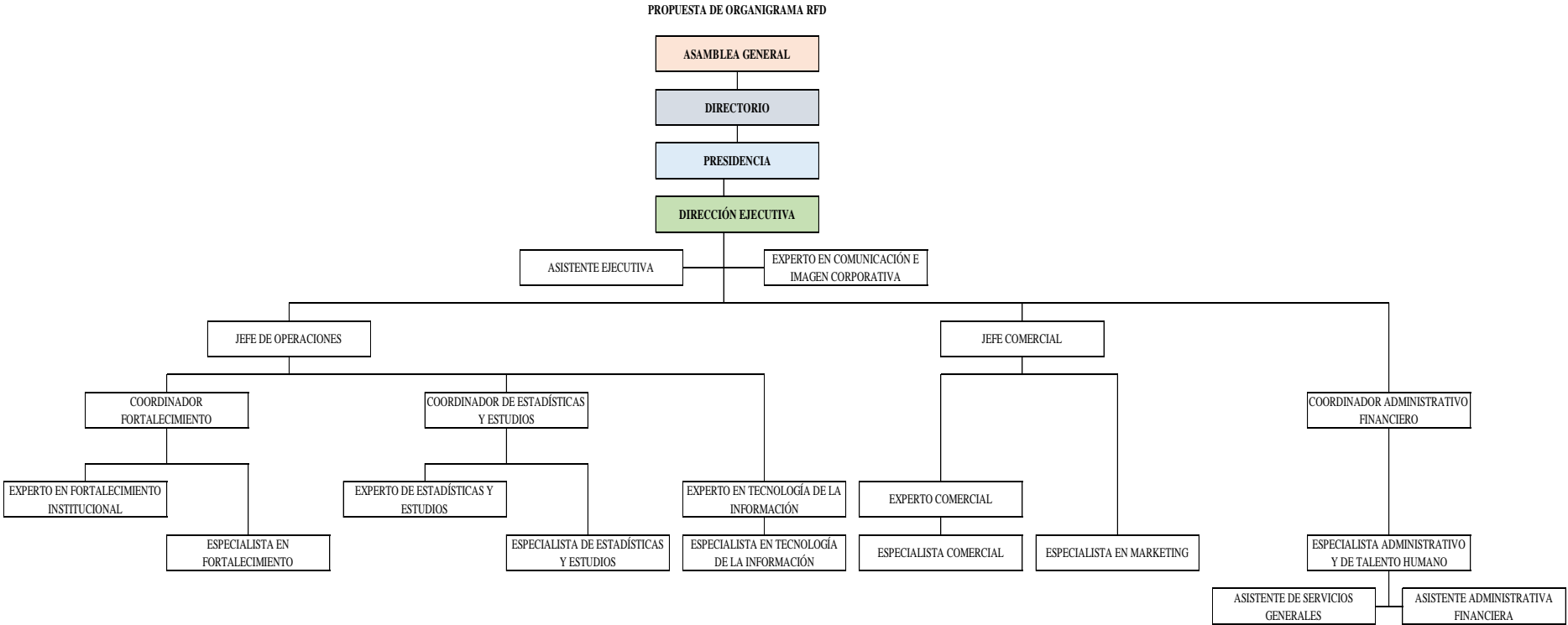
4.1.2.6. *Capacitación del personal.* No ha habido un proceso formal de capacitación de personal, por el contrario, este se focalizaba en muy pocas personas en base a oportunidades o situaciones particulares de las mismas. Es decir, no había un ejercicio de planificación real, lo cual lo convertía en talleres individuales y no se pensaba en la capacitación del equipo de manera institucional.

4.1.2.7. *Enfoque por competencias.* Nunca hubo un enfoque por competencias en la RFD, siempre ha sido un enfoque por puesto o por presupuesto. Esto quiere decir, que se contrataba a una persona por su perfil duro (conocimiento técnico y estudios) o por una remuneración que esté dentro del presupuesto con el que se contaba, con miras de darle al contratado una formación interna. El problema de este enfoque era la alta rotación de personal, se contrataba a una persona que encajaba en uno de los dos factores antes mencionados pero no contaba con las competencias requeridas.

4.2. Implementaciones y cambios sugeridos

4.2.1. Organigrama. Se plantea una propuesta de reforma del organigrama de la RFD.

Gráfico 4. Organigrama Propuesto RFD



4.2.1.1. Creaciones y cambios de cargos en organigrama propuesto RFD.

– En la estructura actual de la institución, existen dos jefes de Operaciones, uno corresponde al departamento de Fortalecimiento Institucional y otro al de Estadísticas y Estudios; esto ha ocasionado inconvenientes ya que se da una pelea entre ambos por saber quién es el jefe del área completa que es Operaciones.

Por tal motivo se sugiere crear el cargo que liderará toda el área de Operaciones. A raíz de este cambio, se deben crear dos cargos más que vendrían a ser el Coordinador del departamento de Fortalecimiento Institucional y el Coordinador del departamento de Estadísticas y Estudios; ambos reportaría al jefe del área.

– Anteriormente, la RFD no tenía una alta necesidad de especializar a alguien en comunicación o imagen corporativa, pero actualmente esta situación ha cambiado radicalmente. Hoy por hoy, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, al ser un referente conocido nacional e internacionalmente, necesita un experto en todo lo que es comunicación (va de mano con la incidencia) e imagen corporativa (lo que incluye imagen en redes sociales).

Por tal motivo, se sugiere crear el cargo de Experto en Comunicación e Imagen Corporativa que reportaría directamente al Director Ejecutivo y ya no al Jefe Comercial, esto ya que las funciones del comunicador irán de la mano de las funciones del Director Ejecutivo que son incidencia y representatividad.

– En la actualidad, en la estructura de la RFD existen dos cabezas a cargo del área Administrativa Financiera. Tal como es el caso antes mencionado del área de Operaciones, existe un conflicto entre los colaboradores por liderar el área, lo cual causa problemas tanto de funciones y resultados como de conflictos interpersonales.

Por tal motivo, se recomienda crear un cargo de Coordinador Administrativo Financiero, que liderará toda el área y que a su vez reportará directamente al Director Ejecutivo. De tal forma que el otro cargo correspondiente al departamento de Talento Humano, se convierta en especialista; esto ya que al ser una institución sumamente pequeña con apenas 17 colaboradores, no existe una alta demanda de trabajo para este departamento.

- En el organigrama propuesto se suprime la abreviatura “técnico” y se reemplaza por “especialista” ya que los cargos y perfiles que demanda la organización han dejado de ser de un nivel tan bajo como es el de un técnico, ahora requieren de ciertos conocimientos y competencias de un nivel intermedio como es el de un especialista.

4.2.1.2. Levantamiento de Perfiles de nuevos cargos.

Tabla 27. Perfil Jefe de Operaciones.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Jefe de operaciones
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Operaciones
NIVEL / CATEGORÍA	Jefe
SUPERVISA A:	Coordinador fortalecimiento institucional Coordinador de estadísticas y estudios
REPORTA A:	Director Ejecutivo
REEMPLAZA A:	Coordinador fortalecimiento institucional Coordinador de estadísticas y estudios
ES REEMPLAZADO POR:	Coordinador fortalecimiento institucional Coordinador de estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Jefe comercial Coordinador administrativo financiero
MISIÓN DEL CARGO	
Diseñar y proponer productos de asesoría técnica para las IFD, tomando en cuenta las mejores prácticas en el mercado, para impulsar el desarrollo y tecnificación tanto de la RFD como de las Instituciones que reciben el servicio.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Planificar y determinar la metodología, estructura, contenido y costos para desarrollar el producto o servicio requerido por la IFD.	
Evaluar, diseñar y proponer productos y servicios estándar que promuevan la inclusión financiera en las IFD.	
Apoyar en la negociación y cierre de procesos de asesoría e implementación de sistemas de medición de estadísticas y estudios soportando principalmente la parte técnica.	
Evaluar y proponer la implementación de sistemas de medición de indicadores sociales para asegurar la atención de los requerimientos de clientes y beneficiarios.	

Velar por la implementación de sistemas de medición de indicadores sociales, así como de asesoría técnica para garantizar el cumplimiento en el tiempo acordado con el cliente.			
Dirigir la implementación del plan de innovación en herramientas tecnológicas y estratégicas para la implementación de Productos y Servicios de la RFD.			
Apoyar de manera activa en el desarrollo de proyectos del área de operaciones, cuando le sea requerido, para asegurar la consecución de la oferta de valor realizada al cliente con cada proyecto.			
Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.			
Administrar el presupuesto, mediante la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de su gestión.			
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.			
INDICADORES DE DESEMPEÑO			
# Creación o innovación de productos y servicio			
% Satisfacción de las IFD con relación a los productos y servicios			
% Cumplimiento proyectos de impacto global de operaciones			
% cumplimiento de ejecución del nivel de costos de productos vs lo planificado			
% de cumplimiento al plan de innovación en herramientas tecnológicas y estratégicas para la implementación de Productos y servicios			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Técnico			
Comité Paritario			
Comité Normativo			
Comité Gerencial			
Comité de Inclusión			
TIPO DE DECISIONES	Estratégicas	MANEJA PRESUPUESTO	SI
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Jefe Comercial Coordinador Administrativo Financiero	Recepción y entrega de requerimientos de servicio para IFD Generación de información / proyectos información financiera		SEMANAL
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía o afines		
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos Inclusión financiera Técnicas de aprendizaje y formación por competencias Mercado financiero ecuatoriano Normativa legal vigente de finanzas inclusivas Normativa legal vigente de economía popular y solidaria Metodología de gestión de institución de microfinanzas Regulaciones financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales		

	Buenas prácticas financieras, sociales y ambientales nacionales e internacionales Ingles Office intermedio	
EXPERIENCIA	4 Años en posiciones similares o afines	
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento verbal Negociación Capacidad de síntesis	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Enfoque al Servicio	4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo
Organización y Calidad	4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos
Iniciativa	4	Se anticipa a mediano plazo
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información
Enfoque al Logro	4	Fija objetivos ambiciosos, se esfuerza por alcanzarlos
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje
Dirección de Personas	4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido
Liderazgo	3	Cuida del grupo

Tabla 28. Perfil Coordinador Fortalecimiento Institucional.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Coordinador fortalecimiento institucional
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Fortalecimiento Institucional
NIVEL / CATEGORÍA	Coordinador
SUPERVISA A:	Experto fortalecimiento institucional Especialista fortalecimiento institucional
REPORTA A:	Jefe de operaciones
REEMPLAZA A:	Jefe de operaciones
ES REEMPLAZADO POR:	Experto fortalecimiento institucional
COLATERALES O PARES:	Coordinador estadísticas y estudios
MISIÓN DEL CARGO	
Implementar productos y servicios para las instituciones financieras de desarrollo tomando en cuenta el marco legal vigente y las buenas prácticas nacionales e internacionales para fortalecer su gestión administrativa, operativa, financiera y comercial.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Analizar los requerimientos de las instituciones financieras de desarrollo para diseñar productos de capacitación y asistencia técnica adaptados a sus necesidades.</p> <p>Coordinar la implementación de los productos o servicios para asegurar su entrega de manera oportuna y con la calidad esperada.</p> <p>Generar alianzas y proceso de calificación de consultores asociados para brindar los servicios contratados con la calidad esperada</p> <p>Apoyar de manera activa en el desarrollo de proyectos del área de operaciones, cuando le sea requerido, para asegurar la consecución de la oferta de valor realizada al cliente con cada proyecto.</p> <p>Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	

% Crecimiento de alianzas con consultores asociados			
% Oportunidad en la entrega de los productos y servicios			
% Satisfacción de las IFD con relación a los productos y servicios			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Experto Comercial Especialista Comercial	Recepción y entrega de requerimientos de servicio para IFD Generación de información / proyectos		SEMANAL
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía o afines		
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos Mercado financiero ecuatoriano Normativa legal vigente de finanzas inclusivas Normativa legal vigente de economía popular y solidaria Metodología de gestión de institución de microfinanzas Office intermedio		
EXPERIENCIA	2 años en posiciones similares o administración de proyectos		
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento verbal Capacidad de síntesis		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente	
Organización y Calidad	4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos	
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo	
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información	
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo	
Desarrollo de Personas	3	Da explicaciones/ofrece ayuda para el aprendizaje	
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento	
Liderazgo	3	Cuida del grupo	

Tabla 29. Perfil Coordinador Estadísticas y Estudios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Coordinador estadísticas y estudios
ÁREA	Operaciones
DEPARTAMENTO	Estadísticas y estudios
NIVEL / CATEGORÍA	Coordinador
SUPERVISA A:	Experto estadísticas y estudios Especialista estadísticas y estudios
REPORTA A:	Jefe de operaciones
REEMPLAZA A:	Jefe de operaciones
ES REEMPLAZADO POR:	Jefe de operaciones Experto de estadísticas y estudios
COLATERALES O PARES:	Coordinador fortalecimiento institucional
MISIÓN DEL CARGO	
Implementar Sistemas de medición y análisis social, financiero y ambiental para el sector de las microfinanzas de acuerdo con las buenas prácticas internacionales, para contribuir a la toma de decisiones de las Instituciones financieras de desarrollo mediante la generación de información detallada.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Proponer e implementar sistemas de medición social, financiera y ambiental para brindar información detallada a las Instituciones financieras de desarrollo.</p> <p>Generar estudios e informes sociales, financieros y ambientales de actores nacionales e internacionales para atender las necesidades o demandas de las instituciones financieras o actores del sector.</p> <p>Planificar y coordinar la implementación del sistema de medición para asegurar la atención de los requerimientos de clientes y beneficiarios.</p> <p>Apoyar de manera activa en el desarrollo de proyectos del área de operaciones, cuando le sea requerido, para asegurar la consecución de la oferta de valor realizada al cliente con cada proyecto.</p> <p>Desarrollar, evaluar y retroalimentar periódicamente al personal a su cargo para garantizar la consecución de los objetivos planteados.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos internos y externos inherentes a su área de gestión.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	

% implementación y mejoras al sistema de medición			
% De requerimientos atendidos			
% cumplimiento tiempo entrega de servicio			
% Satisfacción de las IMF			
% seguimiento aplicación de herramientas de Estadísticas y estudios			
OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Paritario			
Comité de Inclusión			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
Experto En Tecnología De La Información	Generación de información		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía, estadística o afines		
CONOCIMIENTOS	Manejo y procesamiento de información Estadística especializada Análisis e investigación social Manejo de utilitarios (Word, Excel intermedio, Power Point) Regulaciones financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales Buenas prácticas financieras, sociales y ambientales nacionales e Internacionales Normativa tributaria nacional vigente		
EXPERIENCIA	2 años en posiciones similares o afines		
HABILIDADES	Razonamiento numérico Razonamiento lógico Comunicación asertiva		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Capacidad Conceptual	3	Utiliza conceptos complejos	
Búsqueda de Información	4	Realiza un trabajo sistemático para obtener información	
Organización y Calidad	4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos	
Enfoque al Servicio	3	Se compromete personalmente	
Desarrollo de Personas	3	Mejora el rendimiento, es proactivo	
Dirección de Personas	3	Exige alto rendimiento	
Liderazgo	3	Cuida del grupo	

Tabla 30. Perfil Experto en Comunicación e Imagen Corporativa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO	
CARGO	Experto en comunicación institucional e imagen corporativa
ÁREA	Dirección Ejecutiva
DEPARTAMENTO	Dirección Ejecutiva
NIVEL / CATEGORÍA	Experto
SUPERVISA A:	N/A
REPORTA A:	Director Ejecutivo
REEMPLAZA A:	Asistente Ejecutiva
ES REEMPLAZADO POR:	Asistente Ejecutiva
COLATERALES O PARES:	Asistente Ejecutiva
MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir el diseño e implementación de estrategias comunicacionales para impulsar el posicionamiento institucional de la RFD, así como las acciones de incidencia a favor de la Inclusión Financiera como un mecanismo eficaz para combatir la pobreza y promover el desarrollo social y económico.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>Dirigir el diseño de un plan de comunicación anual, para impulsar el posicionamiento y representatividad de la RFD.</p> <p>Implementar estrategias para apoyar desde la comunicación, al posicionamiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.</p> <p>Generar vínculos comunicacionales para sumar aliados entre los diferentes actores del sector, con la visión de conformar una comunidad nacional en torno al tema.</p> <p>Diseñar actividades de comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos estratégicos de Incidencia y representatividad la RFD.</p> <p>Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos en la empresa.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<p>% Cumplimiento del plan de comunicación anual.</p> <p>% Índice de posicionamiento como referente de inclusión financiera</p> <p>% cumplimiento meta establecimiento de alianzas comunicacionales</p>	

OTRAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Comité Estratégico Comité Técnico Comité Paritario			
TIPO DE DECISIONES	Tácticas	MANEJA PRESUPUESTO	NO
RELACIONES CON OTROS			
CARGO	PROPÓSITO		FRECUENCIA
TODOS	Información, Dirección, Coordinación estrategias		DIARIA
PERFIL DEL CARGO			
PERFIL DURO			
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Título de tercer nivel en carreras como comunicación social o afines		
CONOCIMIENTOS	Diagnóstico de necesidades o situaciones-problemas comunicacionales Diseño de planes de comunicación viables de aplicar Correcto conocimiento tanto del lenguaje oral como escrito Capacitación y adiestramiento de voceros Planificación comunicacional estratégica. Asesoramiento e Implementación en estrategias comunicacionales. Uso de herramientas y canales de comunicación		
EXPERIENCIA	3 años de experiencia en funciones similares		
HABILIDADES	Razonamiento lógico Razonamiento abstracto/creatividad Comunicación asertiva		
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPORTAMIENTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN	
Capacidad Conceptual	4	Clarifica datos o situaciones complejas	
Iniciativa	4	Se anticipa a medio plazo	
Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema	
Enfoque al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo	

– Para el caso del Coordinador Administrativo Financiero, este mantiene las funciones del Coordinador Financiero pero cambia el nombre del cargo; mientras que para el caso del Especialista Administrativo y de Talento Humano, este mantiene las funciones del Coordinador Administrativo y de Talento Humano pero cambia el nombre del cargo.

4.2.2. Levantamiento de Procesos de Talento Humano.

4.2.2.1. *Selección y contratación.* El objetivo de este proceso es describir los pasos que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo debe incurrir para la selección y contratación del personal idóneo, que reúna los requisitos y clasificaciones establecidas para ocupar un puesto en algunas de las áreas de la organización.

Tabla 31. Proceso Selección y Contratación

Responsable	Secuencia	Tarea
Jefe inmediato del cargo a contratar	01	Fase Requerimiento o necesidad de personal (por reemplazo o creación de nuevo cargo) <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la autorización de iniciar el proceso de selección y contratación a la Dirección Ejecutiva • Realizar un requerimiento formal (por escrito) para iniciar el proceso de selección y contratación, dirigido al Área Administrativa y de Talento Humano (ANEXO A)
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	02	Fase de Búsqueda de candidatos <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del perfil por competencias a ser contratado • Analizar y definir los medios de publicación de la necesidad de contratación en base al perfil a contratar
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	03	Fase de Análisis de Hojas de Vida y definición de la Terna final <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis comparativo de candidatos en base al perfil por competencias (perfil blando y perfil duro) • Realizar una pre-definición de 2 ternas de candidatos a validar con el Jefe inmediato del cargo a contratar • Realizar la definición de la terna de candidatos del cargo a contratar
Coordinador Administrativo y de Talento Humano y Jefe inmediato del cargo a contratar	04	Fase de Entrevistas y validación de referencias <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevista personal y profesional a los candidatos de la terna, en base al formato pre-establecido (ANEXO B) • Validación telefónica de referencias personales y laborales en base a formato pre-establecido (ANEXO C) • Revisar antecedentes crediticios, judiciales, penales y de vinculación con actividades ilícitas

Responsable	Secuencia	Tarea
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	05	Fase de Pruebas psicotécnicas, pruebas específicas y exámenes pre-ocupacionales <ul style="list-style-type: none"> Realizar las pruebas psicotécnicas a los candidatos que hayan superado la fase de entrevistas y validación de referencias Realizar las pruebas específicas a los candidatos que hayan superado la fase de entrevistas y validación de referencias, previa coordinación y entrega de la prueba por parte del Jefe inmediato del cargo a contratar Solicitar los exámenes pre-ocupacionales a los candidatos que hayan superado la fase de entrevistas y validación de referencias Entrevista final con la Dirección Ejecutiva y negociación de condiciones salariales
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	06	Fase de Elaboración de Informe de candidatos y resolución <ul style="list-style-type: none"> Realizar el Informe final de candidatos y checklist del cumplimiento de todas las etapas anteriores Recomendar el candidato idóneo a ser contratado y/o declarar desierto el proceso e iniciar el mismo nuevamente Entrega del Informe final a la Dirección Ejecutiva
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	07	Fase de recolección de documentación de ingreso, creación e ingreso de File <ul style="list-style-type: none"> Solicitar a la persona los documentos de ingreso a la RFD en base a la normativa vigente en el Código del Trabajo y al Reglamento Interno Consolidar todos los documentos de las fases previas con los documentos solicitados para la creación e ingreso del file
Coordinador Administrativo y de Talento Humano y Jefe inmediato del cargo a contratar	08	Fase de Evaluación del período de prueba <ul style="list-style-type: none"> Realizar la evaluación obligatoria (hasta el día 80), que deberá realizarla el Jefe inmediato, basado en los parámetros del formato pre-establecido (ANEXO D), orientado a comportamientos generales y a las competencias corporativas seleccionadas

4.2.2.2. *Gestión de Nómina.* El objetivo de este proceso es describir los pasos que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo debe seguir para cumplir adecuadamente con la gestión de nómina, en base tanto a la normativa laboral y legal vigente en el Ecuador, como a la disposiciones y reglamentaciones internas de la RFD.

Tabla 32. Proceso Gestión de Nómina.

Responsable	Secuencia	Tarea
Coordinador Administrativo y de Talento Humano Coordinador Financiero	01	Registro de Remuneraciones, beneficios y descuentos de Ley del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> Entrega de detalle de remuneración y descuentos de Ley Ingreso al sistema contable y al Rol de pagos de la RFD
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	02	Control de Vacaciones, Horarios y descuentos del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> Revisión y elaboración de registros de horarios, vacaciones, multas y descuentos del personal RFD Validación y autorización de registros de horarios, vacaciones, multas y descuentos con el personal RFD Envío del detalle de descuentos aprobados por el personal RFD
Coordinador Financiero Dirección Ejecutiva	03	Cálculo, validación contable y contabilización de Roles de pago, provisiones, descuentos, y acreditación de sueldos <ul style="list-style-type: none"> Cálculo de aportes personales y patronales al IESS Validación contable de descuentos Cálculo de impuesto a la renta Contabilización de rol de pagos general Cálculo de provisiones Ingreso de archivo plano a Cash Management Aprobación de archivo plano en Cash Management Ajustes IESS por variaciones de sueldo Envío de Roles de pago del personal RFD
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	04	Validación, impresión y entrega de Roles de pago <ul style="list-style-type: none"> Recepción y revisión de Roles de pago Impresión de Roles de pago individuales Entrega de Roles de pago a cada funcionario de la RFD Legalización de Roles de pago Entrega de Roles de pago legalizados
Coordinador Administrativo y de Talento Humano Coordinador Financiero	05	Pago y Legalización de Décimos <ul style="list-style-type: none"> Formalización de la modalidad de pago de Décimos con cada funcionario de la RFD Entrega de detalle de modalidad de pago de Décimos del personal RFD Cálculo de valor a pagar correspondiente a cada Décimo Acreditación de los valores correspondientes a Décimos de acuerdo a la modalidad de pago seleccionada por cada funcionario y a las fechas establecidas por Ley Elaboración e ingreso del formato de pago de Décimos en archivo plano al Ministerio del Trabajo Legalización de los funcionarios en el formato del Ministerio y posterior entrega.

4.2.2.3. *Evaluación de Desempeño.* El objetivo de este proceso es contar con el procedimiento y la herramienta que permita evaluar de manera objetiva, a nivel cuantitativo y cualitativo, el grado de eficacia con que los colaboradores de la RFD cumplen sus objetivos, actividades, y responsabilidades en sus puestos de trabajo, así como retroalimentarlos sobre el resultado obtenido, para establecer planes de mejora, desarrollo o potenciación.

Tabla 33. Proceso Evaluación de desempeño.

Responsable	Secuencia	Tarea
Jefe Inmediato Dirección Ejecutiva	01	Evaluación Cuantitativa <ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de Evaluación Cuantitativa de cada uno de los colaboradores. • Completar Formato de Evaluación de Desempeño – parte cuantitativa, en base a los indicadores de desempeño que se obtienen en los perfiles por competencias de cada uno de los colaboradores de la RFD. • Envío de Formatos de Evaluación de Desempeño de los colaboradores al CATH.
Jefe Inmediato Dirección Ejecutiva	02	Evaluación Cualitativa <ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de Evaluación Cualitativa de cada uno de los colaboradores. • Completar Formato de Evaluación de Desempeño – parte cualitativa, en base a los niveles de competencia esperados que se obtienen en los perfiles levantados por cada uno de los colaboradores de la RFD. • Envío de Formatos de Evaluación de Desempeño de los colaboradores al CATH.
Área Administrativa y de Talento Humano Dirección Ejecutiva Jefe Inmediato	03	Preparación de Informe Consolidado <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar Formatos de Evaluación de Desempeño de cada uno de los colaboradores de la RFD. • Preparar informe de resultados, cuantitativos y cualitativos, para presentar a la Dirección Ejecutiva. • Validar informe consolidado entre Dirección Ejecutiva y Jefes Inmediatos.
Área Administrativa y de Talento Humano	04	Seguimiento y Retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> • Dar retroalimentación a cada uno de los colaboradores sobre sus calificaciones y los motivos por las cuales las obtuvieron. • Elaborar plan de mejora en base a las falencias detectadas en la evaluación.

Responsable	Secuencia	Tarea
Jefe Inmediato		<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento del cumplimiento plan de mejora. • Completar Formato de Evaluación Periódica de Desempeño
Área Administrativa y de Talento Humano Área Administrativa Financiera Dirección Ejecutiva Presidencia	05	Definición del Pago Variable <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de excedente presupuestario y definición de monto global de bonificaciones variables • Propuesta y presentación de cálculo de bono variable individual en función de evaluaciones y escalas salariales. • Presentación del cálculo variable a Dirección Ejecutiva. • Aprobación del cálculo variable. • Generación pago bono variable. • Firmas de respaldo de recepción de bono variable por parte de los colaboradores (memo y rol de pagos) • Inclusión del valor del bono al IESS. • Firma de respaldo en documento del IESS. • Archivo en el File del personal todos los respaldos firmados.

4.2.2.4. *Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups.* El objetivo de este proceso es describir los pasos en los que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo debe incurrir para la inducción, adiestramiento del personal y entrenamiento de back ups para facilitar la incorporación y/o consolidación del colaborador a su puesto de trabajo, apoyando su ubicación, orientación sobre las funciones que desempeñará y desarrollo de sentido de pertenencia, permitiendo de esta manera su integración y adaptación a la RFD.

Tabla 34. Proceso Inducción, adiestramiento y entrenamiento de back ups.

Responsable	Secuencia	Tarea
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	01	<p>Inducción Corporativa (1 día)</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar Inducción a cargo de la Dirección Ejecutiva (4 horas) <ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico de la RFD Expectativas de la persona Realizar Inducción de estructura y reglamentación interna del Coordinador del Área Administrativa y de Talento Humano (4 horas) <ul style="list-style-type: none"> Normativa y reglamentación interna Explicación de condiciones y beneficios laborales Estructura de la RFD Presentación a las áreas
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	02	<p>Inducción de Interrelación con las otras áreas (1 semana)</p> <ul style="list-style-type: none"> Inducción Área de Operaciones – Fortalecimiento Institucional <ul style="list-style-type: none"> Misión y funcionamiento del área Productos y servicios que maneja el área Acompañamiento en la preparación de un proceso de capacitación Acompañamiento presencial en la capacitación Acompañamiento presencial de una AT Inducción Área de Operaciones – Estadísticas y Estudios <ul style="list-style-type: none"> Misión y funcionamiento del área Productos y servicios que maneja el área Acompañamiento presencial de un estudio social Inducción Área Comercial <ul style="list-style-type: none"> Misión y funcionamiento del área Alianzas estratégicas (y sus respectivos productos) que maneja el área Explicación del enfoque comunicacional de la red Explicación del enfoque de mercadeo de la red Acompañamiento presencial a visitas a miembros Acompañamiento presencial en la comercialización de productos y servicios Inducción Área de Tecnología de la Información <ul style="list-style-type: none"> Misión y funcionamiento del área Inducción Área Administrativa Financiera <ul style="list-style-type: none"> Misión y funcionamiento del área

Responsable	Secuencia	Tarea
Jefe Inmediato	03	<p>Inducción específica para la función a desarrollar (entre 1 y 2 semanas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan específico de Inducción al cargo (formato establecido por Coordinador Administrativo y de Talento Humano) a ser presentado por el Jefe Inmediato y aprobado por la Dirección Ejecutiva • Ejecutar el plan aprobado, mismo que será monitoreado por Coordinador Administrativo y de Talento Humano • Retroalimentación del funcionario respecto del proceso de Inducción
Jefe inmediato	04	<p>Adiestramiento de Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan específico de Adiestramiento (pudiendo ser Corporativo y/o de Interrelación con otras áreas y/o específico para la función a desarrollar) a ser presentado por el Jefe Inmediato y aprobado por la Dirección Ejecutiva • Ejecutar el plan aprobado, mismo que será monitoreado por Coordinador Administrativo y de Talento Humano • Evaluación del funcionario respecto del proceso de Adiestramiento
Jefe inmediato	05	<p>Entrenamiento de back ups</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el programa de entrenamiento a back up, tomando como referencia la Matriz de entrenamiento de back ups, mismo que será monitoreado por Coordinador Administrativo y de Talento Humano • Ratificación del Jefe inmediato del cargo a reemplazar

4.2.2.5. *Desvinculación del Personal.* El objetivo de este proceso es describir los pasos que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo debe seguir para formalizar la desvinculación de un funcionario a de la institución, en base tanto a la normativa laboral y legal vigente en el Ecuador, como a la disposiciones y reglamentaciones internas de la RFD.

Tabla 35. Proceso Desvinculación del personal.

Responsable	Secuencia	Tarea
Coordinador Administrativo y de Talento Humano Dirección Ejecutiva Jefe Inmediato del cargo	01	Formalización de la salida del funcionario En caso de Renuncia Voluntaria: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Renuncia por parte del Jefe Inmediato y/o Dirección Ejecutiva • Aceptación por parte del Coordinador Administrativo y de Talento Humano En caso de Visto bueno <ul style="list-style-type: none"> • Notificación de Visto bueno del empleado • Generación del visto bueno del empleador
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	02	Notificación de salida del funcionario a nivel interno <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vía correo electrónico a todo el personal RFD, de la salida del funcionario.
Jefe Inmediato	03	Entrega de responsabilidades asignadas al funcionario <ul style="list-style-type: none"> • Definición de actividades en ejecución y/o ejecutadas por parte del Funcionario • Acuerdo de entrega de responsabilidades al Jefe Inmediato • Firma de Acta de responsabilidades asignadas al funcionario
Coordinador Administrativo y de Talento Humano Experto de Tecnología de la Información	04	Entrega de bienes asignados al funcionario <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Inventario de bienes entregados al funcionario al inicio y durante su permanencia en la institución • Revisión de funcionamiento de equipos informáticos • Firma de Acta de entrega de bienes al funcionario • Encuesta de salida del funcionario (ANEXO E)
Jefe Inmediato Experto de Tecnología de la Información	05	Verificación de respaldos de información y des-habilitación de cuentas y claves <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de información de trabajo, tanto en el computador como en el servidor • Generación de respaldo final de información en el servidor • Des-habilitación y re-direccionamiento de cuentas de correo y mensajería institucional
Coordinador Financiero Coordinador Administrativo y	06	Cálculo de liquidación de haberes <ul style="list-style-type: none"> • Aviso de salida del empleado en el IESS • Cálculo de sueldo y beneficios proporcionales a la fecha de salida • Cálculo de vacaciones proporcionales a la fecha de salida

Responsable	Secuencia	Tarea
de Talento Humano		<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de indemnizaciones legales a la fecha de salida • Revisión de descuentos por incumplimiento de convenios institucionales con el funcionario • Revisión de descuentos adicionales
Jefe Inmediato	07	<p>Notificación de salida del funcionario a nivel externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vía correo electrónico y/o impresa de la salida del funcionario, a todas las contrapartes institucionales con las que se relacionó el Funcionario.
Dirección Ejecutiva Coordinador Financiero Coordinador Administrativo y de Talento Humano	08	<p>Pago y legalización de Liquidación de haberes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación y Aprobación del cálculo de liquidación de haberes • Generación del Acta de finiquito • Generación del cheque por pago de liquidación de haberes • Carga electrónica del Acta de finiquito legalizada
Coordinador Administrativo y de Talento Humano	09	<p>Cancelación y/o acuerdos de beneficios institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notificación a la institución financiera, para liberación del fondo de cesantía • Notificación vía electrónica a la compañía de seguros de asistencia médica informando la salida del funcionario, quedando abierta la posibilidad de continuidad bajo contratación individual • Notificación vía electrónica a la compañía de seguros de vida informando la salida del funcionario, endosando la póliza a favor del funcionario.

4.2.2.6. *Capacitación del personal.* El objetivo de este proceso es describir los pasos que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo debe cumplir para realizar una adecuada planificación, ejecución y evaluación de capacitación de su personal.

Tabla 36. Proceso Capacitación del personal.

Responsable	Secuencia	Tarea
Área Administrativa y de Talento Humano	01	Levantamiento y priorización de necesidades de capacitación del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una encuesta al personal de la RFD para conocer sus necesidades de capacitación. (ANEXO F) • Tabular y filtrar los resultados de las encuestas • Presentar a los Jefes de Área los insumos y propuestas para su priorización y aprobación de necesidades de capacitación a nivel de cada colaborador y del área.
Área Administrativa y de Talento Humano Área Administrativa Financiera	02	Planificación y validación presupuestaria de las actividades de capacitación del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de información por Áreas y elaboración de Matriz de capacitación del personal RFD • Validación presupuestaria con el Área Administrativa Financiera • Elaboración final de la propuesta de Plan de Capacitación anual RFD
Comité Técnico Área Administrativa y de Talento Humano	03	Aprobación y notificación al personal RFD <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta de Plan de Capacitación anual RFD al Comité Técnico • Ajustes y/o aprobación del Plan de Capacitación anual RFD • Notificación y socialización al personal de la RFD sobre el Plan de Capacitación anual RFD
Área Administrativa y de Talento Humano	04	Ejecución, seguimiento de la capacitación y firma de compromisos del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> • Planificación mensual de actividades de capacitación del personal, y firma de compromisos del personal • Seguimiento de la ejecución de capacitación del personal en base a la planificación
Área Administrativa y de Talento Humano Comité Técnico	05	Evaluación de los procesos de capacitación del personal RFD <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Informe de cumplimiento de las actividades de capacitación del personal, y status de compromisos del personal, por colaborador, por área y consolidado. • Presentación del Informe al Comité Técnico • Ajustes y/o aprobación del Informe

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se implementó el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la Corporación Civil Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD, tomando como base su plan estratégico actual, así como su misión y visión.
- La presente investigación basó su metodología en el modelo por competencias desarrollado y perfeccionado por una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre Recursos Humanos, ejecutiva y empresaria; Martha Alles.
- Los subsistemas trabajados para la institución son capacitación; selección y contratación; desvinculación; gestión de nómina; inducción, adiestramiento, entrenamiento de back ups y evaluación de desempeño del personal.
- Durante el levantamiento de información y desarrollo del Modelo de Talento Humano para la organización se detectaron falencias puntuales como la inexistencia de procesos definidos y ambigüedades en el organigrama actual.

5.2. Recomendaciones

- Implementar de manera real este Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la institución, socializarlo con su personal y realizar una evaluación a futuro de los resultados obtenidos tras la ejecución del mismo.
- Mantener siempre actualizados los procesos levantados, así como los perfiles de cada uno de los cargos de la organización.
- En caso de existir nuevos cargos, levantar los perfiles de los mismos tomando siempre como base el diccionario de competencias entregado que, está alineado a la estrategia de la institución.
- Se recomienda que la evaluación de desempeño del personal se realice de manera semestral, en lugar de trimestral. Esto ya que 3 meses es un lapso de tiempo muy corto para conocer los resultados reales de la persona.
- Proponer realizar un estudio de carga salarial a la fecha ya que la política salarial vigente de la empresa es muy ambigua.
- Adiestrar constantemente al personal de la institución con el diccionario de competencias desarrollado, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. .
- Alles, M. (2010). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. .
- Barceló, J. C. (11 de Mayo de 2017). *IMF Business School* . Obtenido de <https://www.informacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Beltrán, E. (1998). *Reclutamiento y Selección* . México.
- Castillo Palacios, F. W. (Noviembre de 2010). *Blog*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- CONEXIONESAN. (10 de Junio de 2015). Obtenido de CONEXIONESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>
- Contabilidad Actual. (10 de Agosto de 2013). Obtenido de Contabilidad Actual : <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>
- Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Mexico: Trillas.
- Guerra, P. (2016). *Informe Anual RFD 2016*. Quito.
- Guerra, P. (2017). *RFD*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/quienes-somos/alianzas-estrategicas.html>
- Lledó, P. (1 de Octubre de 2013). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de <http://desarrolloclima.blogspot.com/>
- RAE. (Octubre de 2014). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- RFD. (s.f.). Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/proyectos-en-ejecucion/bid-proaar.html>
- RFD. (s.f.). Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/quienes-somos/alianzas-estrategicas.html>
- Spencer, S. y. (15 de Diciembre de 2011). *Desacuadrando*. Obtenido de http://descuadrando.com/Gesti%C3%B3n_por_competencias

Tributos.net. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://www.tributos.net/definicion-de-nomina-1195/>

Vaca, J. (2015). *RFD*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/incidencia-y-representatividad.html>

Vaca, J. (Noviembre de 2016). *RFD*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/quienes-somos.html>

Vaca, J. (Enero de 2017). *RFD*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/quienes-somos/mision.html>

Vaca, J. (s.f.). *RFD*. Obtenido de Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: <http://www.rfr.org.ec/index.php/quienes-somos/alianzas-estrategicas.html>

Zamora, P. (21 de Septiembre de 2012). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. Obtenido de <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html>

ANEXOS

Anexo A. Formato Requisición de personal

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
Cargo:		Area:	
Departamento:		Fecha requerimiento:	
Número de personas requeridas:		Motivo de requerimiento:	
Tipo de contrato:	Fijo <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Pasantía <input type="checkbox"/>	Estructura:	Cargo existente <input type="checkbox"/> Cargo Nuevo <input type="checkbox"/>
Llenar el requerimiento de perfil únicamente en caso de que el cargo no exista dentro de la organización			
REQUERIMIENTO PERFIL DEL CARGO			
Nombre del Cargo Propuesto:			
Reporta a:			
Cargos que le reportan:			
Colaterales o pares:			
Misión del Cargo			
Funciones/Repsonsabilidades del Cargo			
Estudios Requeridos			
Conocimientos Especificos			
Experiencia Requerida			
Habilidades o Destrezas			
Competencias Requeridas			
Observaciones Adicionales			
Firma	SOLICITANTE	JEFE DE AREA	TALENTO HUMANO
Nombre			
Fecha			

Anexo B. Formato Entrevista de Candidatos

FORMATO DE ENTREVISTA	
Cargo al que postula: _____	
Fecha: _____	
DATOS PERSONALES:	
Nombre del postulante: _____	Edad: _____
Estado civil: _____	No de hijos: _____
Ocupación actual: _____	
Licencia: _____	
Disponibilidad: _____	
Disponibilidad Viajes: _____	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	
Superior: _____	
Posgrados: _____	Título / Carrera: _____
Posgrados: _____	Título / Carrera: _____
Nivel de ingles: escrito _____ hablado, _____	
Principales logros académicos: _____	
Cursos relevantes en formación académica: _____	
EXPERIENCIA LABORAL:	
Empresa: _____	Cargo: _____
Funciones específicas: _____	
Tiempo de trabajo: _____	
Nombre jefe inmediato: _____	Cargo: _____
Subordinados: _____	
Personal al mismo Nivel: _____	
Logros profesionales más relevantes: _____	
Motivo de salida: _____	

Empresa: _____	Cargo: _____
Funciones específicas: _____	

Tiempo de trabajo: _____	
Nombre jefe inmediato: _____	Cargo: _____
Subordinados: _____	
Personal al mismo Nivel: _____	
Logros profesionales más relevantes: _____	
Motivo de salida: _____	

Fortalezas personales: _____	Debilidades (aspectos a mejorar) _____
_____	_____
_____	_____
Tiempo libre, pasatiempos: _____	
¿Ha tenido o tiene algún problema de salud? _____	
¿Cuáles son sus principales objetivos personales a corto y mediano plazo ?; _____	

¿Qué tipo de comportamiento de otras personas le molesta más? _____	

¿Ha tenido o tiene algún problema tipo legal ya sea personal o profesionalmente? _____	

¿Prefiere trabajar sólo o en un grupo de personas?: _____	¿Por qué? _____

¿Cómo se desenvuelve en un trabajo bajo presión?: _____	

¿Qué es lo que más le gusta y disgusta de su trabajo actual?: _____	

Observaciones entrevista: _____	
Aspiración Salarial Neto: _____	
Aspiración Salarial con beneficios: _____	
Nombre persona que realiza la entrevista: _____	

Anexo C. Formato Validación de Referencias

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES					
1. DATOS GENERALES					
Nombre del Candidato:					
Cargo al que aspira:					
Area:		Departamento:			
2. DATOS DE LA EMPRESA CONTACTADA					
Empresa:			Teléfono:		
Tiempo en la empresa:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Salida:	
Último cargo ocupado:					
Motivo de salida:					
3. DATOS ESPECÍFICOS DEL CANDIDATO					
Cómo calificaría los siguientes aspectos del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente	1	2	3	4	5
Desempeño de sus funciones:					
Relación con sus compañeros:					
Actitud frente al trabajo/ambiente laboral:					
Estilo de Liderazgo: (sólo si aplica)					
Recontrataría a esta persona? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
4. DATOS PERSONA QUE BRINDA LA INFORMACIÓN					
Nombre:			Cargo:		
Relación con el candidato: Jefe <input type="checkbox"/> Par <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Otro _____					
5. OBSERVACIONES ADICIONALES:					
Responsable de la verificación:			Fecha de verificación:		
	Nombre				
	Firma				

Anexo D. Formato Evaluación Período de prueba

EVALUACIÓN TIEMPO DE PRUEBA						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Nombre del Colaborador:				Fecha de Ingreso:		
Area:				Fecha de evaluación:		
Departamento:				Jefe inmediato:		
Cargo:				Cargo Jefe Inmediato:		
INSTRUCCIONES			ESCALA DE CALIFICACIÓN			
Lea atentamente cada una de las siguientes afirmaciones y califique al colaborador colocando una "X" en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño.			A: Siempre (5) B: Casi Siempre(4) C: A veces si, a veces no (3) D: Casi nunca(2) E: Nunca (1)			
No.	COMPORTAMIENTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
		A	B	C	D	E
1	Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad.					
2	Trata confidencialmente la información relacionada con la Empresa o con el cliente.					
3	Da a todos un trato equitativo. Es honesto, franco, y transparente en las relaciones profesionales con clientes, colegas, proveedores, etc					
4	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema.					
5	Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados.					
6	Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.					
7	Mantiene una comunicación permanente con el cliente (interno o externo) para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.					
8	Comprende y/o utiliza, para su gestión relacionada con el trabajo y la Empresa, la estructura informal así como identifica a las personas clave.					
9	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás miembros del grupo, por lo cual mantiene una actitud abierta al aprendizaje.					
10	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.					
11	Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Empresa.					
12	Se adapta a las diferentes personas y circunstancias.					
13	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo.					
14	Posee conocimientos sólidos para el desempeño de las funciones encomendadas.					
15	Es puntual, cumple con los compromisos establecidos.					
16	Su comunicación es efectiva y fortalece el trabajo y las relaciones.					
17	Fomenta un buen ambiente laboral.					
18	Cumple cuidadosamente normas, reglamentos, políticas y procedimientos.					
19	Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.					
20	Demuestra estar a gusto con el desempeño de sus funciones.					
TOTAL					0	
EQUIVALENCIA DESEMPEÑO						
Cuando el colaborador alcanza un promedio superior al 70%, es decir 70/100 se espera éxito en el desempeño de sus funciones, por lo que se recomienda la renovación de su contrato a plazo indefinido. En caso de que se requiera emprender un plan de acción para la mejora en su desempeño, por favor regístrelo en observaciones.						
OBSERVACIONES						
Se autoriza que el colaborador continúe en la empresa:			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
		Jefe Inmediato				Colaborador

Anexo E. Formato Entrevista de Salida del Funcionario

ENTREVISTA DE SALIDA									
1. Datos Generales									
Nombre:		Fecha de entrevista:							
Cargo:		Area:							
Departamento:		Fecha de salida:							
Fecha de Ingreso:		Tiempo en el cargo:							
Jefe Inmediato:		Entrevistador:							
2. Entrevista									
¿Cuál es el motivo de su salida?									
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Tiene ya otro trabajo: <div style="display: flex; gap: 10px;"> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> </div> </div>									
¿Cual es su apreciación con relación a la empresa?									
¿Cual es su apreciación con relación a su cargo, sus funciones, horarios?									
¿Que opina con relación a su salario y los beneficios?									
¿Como fue la relación con su jefe inmediato?									
¿Como fue la relación con sus compañeros?									
¿Cual es su apreciación sobre el ambiente laboral de la organización?									
3. Oportunidades de Mejora									
Si pudiera mejorar algo en la empresa, ¿qué sería?									
Muchas gracias por su tiempo y colaboración, su opinión es muy importante para nosotros!									
Firma Colaborador					Firma Entrevistador				

Anexo F. Formato levantamiento de Necesidades de Capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																			
DEPARTAMENTO																			
RESPONSABLE LEVANTAMIENTO		RESPONSABLE DEPARTAMENTO				AREA				FECHA DNC		AÑO							
<p style="text-align: center; font-size: small;">En el siguiente cuadro, por favor identifique las iniciativas de capacitación que requiere su equipo para eliminar brechas de conocimiento existentes, enfrentar potenciales cambios (procesos, tecnología, normativas, etc) y para facilitar la consecución de los objetivos institucionales determinados para su departamento</p>																			
NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN ¿En qué debemos capacitar a su equipo para mejorar su desempeño?	PRIORIDAD			TRIMESTRE				MODALIDAD		TIPO DE CAPACITACIÓN		POSIBLES FACILITADORES INTERNOS O EXTERNOS	Nº HORAS PREVISTAS	CARGOS A LOS QUE APLICARÍA	Nº ESTIMADO COLABORADORES ASISTENTES	COSTO APROXIMADO	CENTROS DE COSTO	
		ALTA	MEDIA	BAJA	1	2	3	4	PRESENCIAL	VIRTUAL	INTERNO	EXTERNO							
NORMATIVAS																			
BRECHAS DE CONOCIMIENTO																			
COMPORTAMIENTOS LABORALES																			
INSTITUCIONALES																			

COMENTARIOS: